

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Ari Koski

INNOVOINTI JA KYVYKKYYS STRATEGISESSA JOHTAMISESSA

Aluehallintovirasto ja kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Johdatus tutkimuksen aiheeseen	7
1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne	9
1.3. Tutkimusmenetelmät ja metodinen pohdinta	11
1.4. Tutkimuksen aineisto ja saturaatio	14
2. STRATEGIAOPPI, INNOVAATIO JA KYVYKKYYS	17
2.1. Strateginen johtaminen	18
2.1.1. Strateginen ajattelu ja - johtaminen	18
2.1.2. Strategisen johtamisopin evoluutio	23
2.1.3. Julkisojohtamisen strateginen erityisyys	27
2.2. Innovaation paradigma	31
2.2.1. Innovaation määritelmä	31
2.2.2. Innovaatioluokat ja sisällöt	33
2.2.3. Avoin innovaatio ja reflektointi	35
2.3. Strategisen kyvykkyyden käsite	39
2.3.1. Strateginen ja dynaaminen kyvykkyys	39
2.3.2. Pääomien integraatiokimppu ja arvonluominen	42
2.3.3. Kyvykkyyksien kehittämisen ulottuvuuksia	46
2.4. Yhteenveto: Tutkimuksen teoreettiset dimensiot	51
3. ALUEHALLINTOVIRASTO STRATEGISENA TOIMIJANA KOKONAISTURVALLISUUDEN YHTEISTOIMINNASSA	54
3.1. Aluehallintoviraston toimintaympäristö ja strategia	56
3.1.1. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto	56
3.1.2. Aluehallintoviraston turvallisuusdimensio	58

3.1.3. Kokonaisturvallisuuden haasteet	61
3.2. Kokonaisturvallisuuden alueellinen yhteistoiminta	64
3.2.1. Yhteistoiminnan organisoituminen	64
3.2.2. Paikallisen turvallisuussuunnittelun tukeminen	68
3.3. Yhteistoiminnan innovatiivisuus ja strateginen kyvykkyys	71
3.3.1. Inhimillisen osaamispääoman näkökulmia	71
3.3.2. Rakennepääoman näkökulmia	74
3.3.3. Suhdepääoman näkökulmia	76
3.3.4. Avoin innovaatiokulttuuri ja verkostoyhteistyö	78
4. JOHTOPÄÄTÖKSET	80
LÄHTEET	90
LIITTEET	
LIITE 1. Suoritetut asiantuntijahaastattelut	100
LIITE 2. Teemahaastattelun runko	101

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tapauksen muodostumisen vuorovaikutteinen prosessi	12
Kuvio 2. Strategisen ajattelun kokonaisuus	19
Kuvio 3. Strategia johtamisen suuntana	22
Kuvio 4. Pääomien resurssipuumalli	44
Kuvio 5. Innovointi ja kyvykkyys strategisen johtamisen kokonaisuudessa	52
Kuvio 6. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan kokonaisuus	66
Kuvio 7. Tilannekuva ja vuorovaikutussuhteet	70
Taulukko 1. Perinteinen ja uudistuva strategianäkemys	24
Taulukko 2. Avoimen ja suljetun innovaation periaatteet	36
Taulukko 3. Asioiden - ja ihmisten johtamisen taidot	48
Taulukko 4. Aluehallintoviraston ydinprosessit	57
Taulukko 5. Tutkimuksessa esiinnousseet keskeiset innovointia ja strategista kyvyk-	
kyyttä vahvistavat tekijät	88

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Ari Koski	
Pro gradu -tutkielma:	Innovointi ja kyvykkyys strategisessa johtamisessa: Aluehallintovirasto ja kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto	
Valmistumisvuosi:	2014	Sivumäärä: 101

TIIVISTELMÄ:

Yhteiskuntaan ja sen väestöön sekä globaalisti koko maailmaan kohdistuu monia erilaisia uhkakuvia, jotka horjuttavat yhteiskunnan toimivuutta, väestön hyvinvointia ja ympäristön tilaa. Turvallisuuden haasteet koskettavat kansalaisten perusturvallisuutta ja vaikuttavat yleiseen turvallisuuden tunteeseen. Turvallisuusympäristön monipuolistumisen ja laaja-alaistumisen katsotaan synnyttäneen tarpeen tarkastella turvallisuutta yhä kokonaisvaltaisemmin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella strategista johtamista julkisorganisaation toiminnassa, tässä tapauksessa aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa. Tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään strategista johtamista teoreettisena ilmiönä sekä käytännön sovelluksena erityisesti innovoinnin ja strategisen kyvykkyuden käsitteiden kautta. Tutkimustavoitetta ohjaa hallintotieteellinen julkisjohtamisen näkökulma. Työn tutkimusotteena on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Tutkimus on toteutettu tapaustudkimuksena Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon. Ja sen empiirinen aineisto koostuu suoritetuista teemahaastatteluista ja kerätystä dokumenttiaineistosta.

Kokonaisturvallisuus kuvaa laaja-alaista turvallisuusajattelua ja käsitettä. Aluehallintovirasto on lähtenyt toteuttamaan käytännössä laajaa kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa viranomaisten, elinkeinoelämän ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Turvallisuustyön alueellinen yhteensovittaminen, horisontaalisen yhteistyön ja uudenlaisen toimintatavan organisointi sekä innovatiivinen kehittämisote kuvaavat kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa suuntaavia tavoitteita. Nämä tavoitteet voidaan nähdä myös strategiseen johtamiseen, innovointiin ja strategiseen kyvykkyyteen läheisesti lukeutuvina johtamisen haasteina.

Strateginen johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena johtamisen lähestymistapana. Uudistuvan strategianäkemyksen mukaan strateginen johtaminen nähdään koko organisaatiota koskettavana vuorovaikutusprosessina. Keskeistä on valmius jatkuvaan uudistumiseen, oppimiseen ja kokonaisvaltaiseen asioiden tarkasteluun. Pyrkimyksenä on monimuotoisten verkostosuhteiden hallinta. Lisäksi NMP -doktriini on vaikuttanut vahvasti julkisen hallinnon arvoperustaan. Innovatiivisuus antaa tietoisesti tilaa organisaation luovuudelle, uusien toimintatapojen ja johtamismenetelmien kehittämiselle. Avoin innovaatio vahvistaa verkostomaista työskentelytapaa ja mahdollistaa uusien resurssien hyödyntämisen. Strateginen kyvykkyys taas perustuu organisaation tietoon ja taitoon, joka mahdollistaa organisaation menestymisen käytännössä.

Empiirinen aineisto osoitti, että strategisen kyvykkyuden ja innovatiivisuuden näkökulmasta aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan järjestämisessä nähdään tärkeänä osaamisen jakaminen, kokemusten vaihto sekä resurssien yhteiskäyttö. Avoin innovaatiokulttuuri edellyttää uudenlaista toiminta- ja lähestymistapaa. Erityisesti esiin nousi verkostomainen yhteistyötapa, kumppanuus sekä uudenlaisten sidosryhmäajattelu. Turvallisuuden haasteet nähdään laaja-alaisina ja monitahoisina. Haastattelujen perusteella kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta on vasta hahmottumassa muotoonsa.

AVAINSANAT: Innovaatio, strateginen kyvykkyys, strateginen johtaminen, aluehallintovirasto, kokonaisturvallisuus, yhteiskunnan turvallisuusstrategia

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus tutkimuksen aiheeseen

Yhteiskuntaan ja sen väestöön sekä globaalisti koko maailmaan kohdistuu monia erilaisia uhkakuvia, jotka horjuttavat yhteiskunnan toimivuutta, väestön hyvinvointia ja ympäristön tilaa. Turvallisuuden haasteet koskettavat kansalaisten perusturvallisuutta ja vaikuttavat yleiseen turvallisuuden tunteeseen. Erilaiset turvallisuuden uhkamallit kehittyvät ja muuttuvat ympäröivän maailman jatkuvassa muutoksessa. (YTS 2010: 15; Turvallinen Suomi 2012: 4, 28–29.)

Yleisen toimintaympäristön ja turvallisuusuuhkakuvien monipuolistumisen sekä laaja-alaisuuden katsotaan synnyttäneen tarpeen tarkastella turvallisuutta yhä kokonaisvaltaisemmin. Kokonaisturvallisuus kuvaa lähtökohdiltaan laaja-alaista turvallisuusajattelua, jossa tavoitellaan ennakkoinnin vahvistamista ja varautumista erilaisiin häiriötilanteisiin sekä poikkeusoloihin. Kokonaisturvallisuuden tavoitteena nähdään olevan entistä systemaattisempi tapa toteuttaa turvallisuuden hallintaa. (Valtioneuvosto/a 2012: 7.)

Kokonaisturvallisuuden katsotaan olevan sellainen tila, jossa uhkat ovat hallittavissa siten, että valtion itsenäisyys, väestön elinmahdollisuudet ja muut yhteiskunnan elintärkeät toiminnot pystytään turvaamaan. Kokonaisturvallisuuden tavoitetilaa pyritään viiranomaisten, elinkeinoelämän ja järjestöjen yhteistoimintana eli yhteistyönä. Keskeisiä yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta ohjaavia asiakirjoja ovat mm. yhteiskunnan turvallisuusstrategia, sisäisen turvallisuuden ohjelma ja turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko. Tämän lisäksi ohjaavina asiakirjoina nähdään muut vastuullisten hallinnonalojen strategia-asiakirjat. (Valtioneuvosto/a 2012: 7, 18.)

Hallitusohjelman linjauksena on tavoite siitä, että Suomi on Euroopan turvallisimaa maa. (Valtioneuvosto 2011). Tärkeimpinä tavoitteina yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa mainitaan Suomen itsenäisyyden ja alueellisen koskemattomuuden lisäksi perusarvojen turvaaminen sekä väestön turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen että yhteiskunnan toimivuuden ylläpitäminen. (YTS 2010: 5.)

Aluehallintoviraston yleisenä strategisena tavoitteena on kansalaisen oikeusturvan, hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen. (SM 2011; Tulossopimus 2012; Turvallinen Suomi 2012: 32). Aluehallintoviraston tehtävänä nimenomaan turvallisuustyössä on lain (Laki 896/2009) mukaan alueellisen yhteistoiminnan järjestäminen, varautumisen yhteensovittaminen ja alueellisen sekä paikallisen turvallisuussuunnittelun edistäminen, mukaan lukien kuntien turvallisuussuunnittelun tukeminen. Kokonaisturvallisuuskäsitteen katsotaan kokoavan toimijoita ja tukevan edellä mainitussa kokonaisuudessa ja tavoitteiden saavuttamisessa nimenomaan yhteiskunnan voimavarojen tehokasta hyödyntämistä. (Valtioneuvosto/a 2012: 7; Turvallinen Suomi 2012: 28–29).

Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto (jäljempänä aluehallintovirasto, jollei toisin mainita) on lähtenyt toteuttamaan käytännössä laajaa poikkihallinnollista kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa julkisen sektorin, elinkeinoelämän sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Kansallisen sisäisen turvallisuuden ohjelman toimeenpanoon liittyvän alueellisen suunnitelman, kokonaisturvallisuusstrategian, valmistelu ja koonti on toteutettu laajana alueellisena verkostoyhteistyönä. (KTS 2012: 3–5.)

Laaja-alaisen näkemyksellisyyden yhteensovittaminen, horisontaalisen yhteistyön ja uudenlaisen toimintatavan organisointi sekä innovatiivinen kehittämisote kuvaavat aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa suuntaavia tavoitteita. (KTS 2012). Siten ko. tavoitteet voidaan nähdä myös strategiseen johtamiseen, innovointiin ja strategiseen kyvykkyyteen läheisesti lukeutuvina johtamisen haasteina.

Strategisen johtamisen alkuperäinen merkitys tulee esiin kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa. Strategia sana ”strategos” tulee kreikan kielestä ja kuvaa sodan johtamisen taitoa, sotajoukkojen johtamista, ja siinä menestymistä. Ylimpänä strategisen johtamisen taitona katsotaan olevan kyky välttää sota. (Juuti 2007: 14; Kamensky 2010: 16.) Tässä tutkimuksessa ”sota” nähdään mm. laaja-alaisina kokonaisturvallisuuden uhkakuvinä. Tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnasta, siitä yhteistyöstä, jonka tavoitteena on välttää ”sota”!

1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella strategista johtamista julkisorganisaation toiminnassa, tässä tapauksessa aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa. Tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään strategista johtamista teoreettisena ilmiönä sekä käytännön sovelluksena erityisesti innovoinnin ja strategisen kyvykkyyden käsitteiden kautta. Tutkimustavoitetta ohjaa hallintotieteellinen julkisjohtamisen näkökulma.

Innovointi ja kyvykkyys strategisessa johtamisessa on aiheena mielenkiintoinen ja haastava. Aihe on ajankohtaisuudellaan hyvin perusteltavissa oleva. Mielenkiintoa lisää keskustelu strategisen johtamisopin soveltuvuudesta ja käytöstä nimenomaan julkisen sektorin johtamishaasteissa. Haastavaksi ilmiön tarkastelun tekee muun muassa strategisen johtamisen teoriakeskustelun laajuus ja osin jäsentymätön käsitteiden merkityksien kirjo. Varsinaista strategista kyvykkyyttä on tutkittu julkisen sektorin organisaatioissa melko vähäisesti suhteessa muuhun strategisen johtamisen aihepiirissä esiintyviin kysymyksiin, kuten esimerkiksi strategian luontiin liittyviin kysymyksiin. Innovaation paradigman, yleisesti hyväksytyn ilmiön, nähdään puolestaan parhaillaan laajemmin esiintyntyvänä käsitteenä johtamisen kontekstissa.

Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta on koko laajuudessaan erittäin mielenkiintoinen poikkihallinnollinen kokonaisuus. Sen vaikutus ulottuu suoraan valtiollisiin ja kunnallisiin toimijoihin sekä yksityiselle että kolmannelle sektorille. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaation toimia kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan johtamisen näkökulmasta. Empiirinen tarkastelu kohdentuu ko. aluehallintoviraston toimiin ja käsityksiin mutta tarkastelee ilmiötä kansallisena, alueellisena ja paikallisena käsitteenä ja johtamishaasteena.

Tämän tutkimuksen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, jotka ilmenevät ohessa, ensimmäiseen pyrin vastaamaan teoreettisen aineiston analyysin pohjalta ja kahteen jälkimmäiseen empiirisen aineiston analyysin avulla.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä lisäarvoa strategisen johtamisen, innovaation ja strategisen kyvykkyyden käsitteet tuovat kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan johtamiseen?
2. Miten aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta on järjestetty?
3. Millaisia strategista kyvykkyyttä ja innovointia vahvistavia tekijöitä on nähtävissä ja eriteltävissä kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa?

Tässä tutkimuksessa temaattista ja teoreettista viitekehystä sekä empiiristä tutkimusta rajaa edellä kuvattu tutkimustavoitteeseen nojautuva aiheen fokusointi sekä tutkimuskysymysten asettaminen. Tutkimuksen rajauksesta johtuvan suunnan tarkoituksena on ohjata tutkimuksen näkökulmaa ja antaa tutkimukselle sen ydinajatuksia siitä, mitä osaa tutkittavasta ilmiöstä erityisesti tarkastelen. Rajatut tutkimuskysymykset ovat kuin lan- ka, joka ohjaa tutkimuksen kulkua ja varmistaa systemaattisen aiheen mukaisen tarkas- telun johdannosta johtopäätöksiin.

Tutkijan onkin kyettävä Malmstenin (2008: 57–58) mukaan pohtimaan tutkimusaiheen eri näkökulmia ja tarkennettava varsinaisen tutkimuksen näkökulman valintaa, jolloin tutkimuksen riittävän syvä tarkastelu voidaan saavuttaa. Tutkijan on ymmärrettävä teh- dä ero sen välille, mitä tapausta haluaa tutkia ja mitä siitä tapauksesta haluaa tutkia. Ra- jauksen tarkoituksena on saada aikaan mielekäs ja yhtenäinen kokonaisuus.

Tämän tutkimusraportin rakenteellinen kokonaisuus koostuu neljästä pääluvusta ja pää- lukuja rakentavista alaluvuista. Johdannon päälukua seuraa teoriaa rakentava päälu- ku ja kolmas päälu- ku koskettaa empiriaa. Viimeinen, neljäs päälu- ku on johtopäätöksiä ja lop- pupohdintaa kokoava luku. Tarkempi sisältö selviää tutkimusraportin alkuosasta sisäl- lysluettelosta. Tutkimuksen lähteet ja liitteet löytyvät tutkimusraportin lopusta.

1.3. Tutkimusmenetelmät ja metodinen pohdinta

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmällisenä näkökulmana on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta tässä tutkimuksessa nousee valitun tutkimusotteen arvioidusta parhaasta hyödynnettävyydestä varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Laadullisen tutkimusotteen valinnan tarkoituksena on siis ollut hyödyntää sellaista parasta mahdollista tutkimusotetta, jonka avulla arvioin saavani riittävästi tietoa tutkimuskohteesta tutkimuskysymyksien ratkaisemiseksi.

Asioita ja jokapäiväisen elämän kysymyksiä voidaan tarkastella ja tulkita kulloinkin valitun näkökulman, määrällisen tai laadullisen tiedonlajin, kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdista on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 156–157.) Siksi kvalitatiivisen tutkimusotteen lähtökohdat soveltuvat tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja puolustavat tehtyä valintaa.

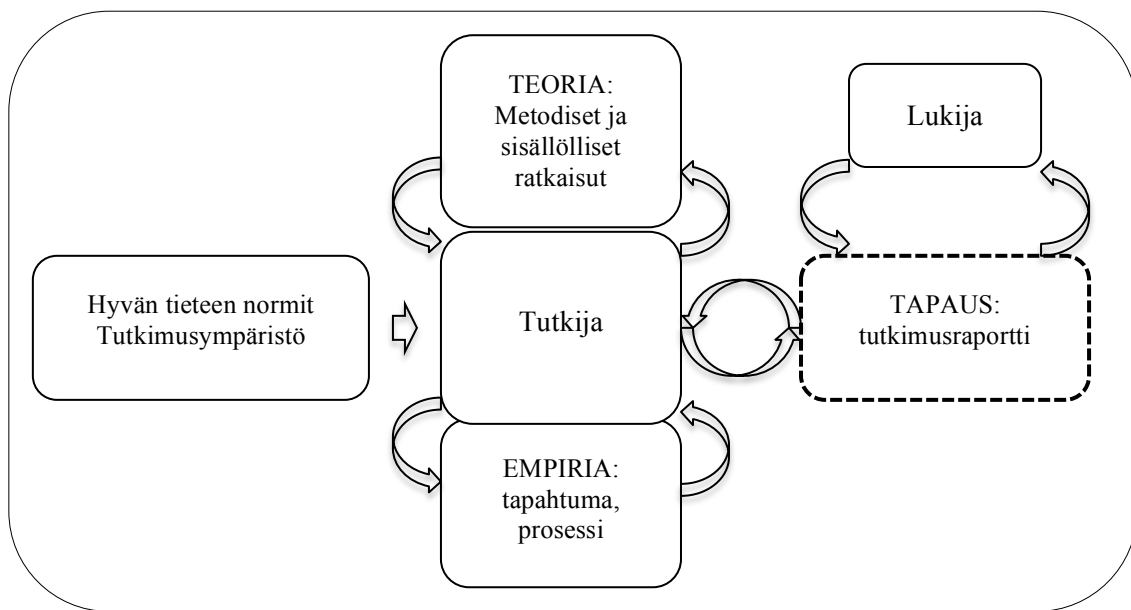
Yleisesti kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus, käsitetään ei-numeerisena tai ei-tilastollisena menetelmänä. Laadullista tutkimusta ei kuitenkaan voida määrittää näin suoraviivaisesti, vaan siihen sisältyy useita erilaisia lähestymistapoja. Eri puolilla maailmaa laadullisen tutkimuksen muodot ja käytännöt vaihtelevat. Laadullinen tutkimus tarkoittaa hieman eri asioita eri ihmisille. (Cassell, Buehring, Symon ja Johnson 2006: 161, 162.)

Suomalaisessa yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa kvalitatiivinen tutkimusote on myös ilmentynyt monin eri muodoin. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa katsotaan olevan erilaisista tutkimusorientaatioista ja menetelmistä huolimatta vahva yhtäläisyys nimenomaan korostettaessa sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta ja tarvetta huomioida tämä kuvattaessa ja tulkittaessa ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2007: 157–159.)

Tämä tutkimus perustuu tapaustutkimuksen orientaatioon, jonka menetelmällisenä tarkoituksena on syventyä tapauksen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, tässä tutkimuksessa, kuten edellä on ilmaistu, aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaan. Tapaustutkimuksen katsotaan olevan yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen menetel-

miä, jonka tarkoituksena on tutkia valittua organisaatiota tai sen osaa tai toiminnallista ominaisuutta. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005: 154).

Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia ilmiöitä ja kehittää tai syventää aiemmin esitellyjä ideoita ja teoreettisia näkemyksiä. Yhteiskuntatieteissä katsotaan teorioiden perustuvan ideoihin siitä, miten yhteiskunta toimii. Tapaustutkimuksessa ideoiden ja analyysien katsotaan pohjautuvan aiempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen kirjallisuuteen sekä tutkijan omiin ajatuksellisiin havaintoihin. Kun tutkimuksen kohteena olleen ilmiön laajempi ulottuvuus on selvitetty, kyetään tapaus kehystämään (ks. kuvio 1.) eli määrittelemään ominaisuuksiensa perusteella. Tapaustutkimuksen päätarkoituksena on tässä tutkimuksessa tehdä tapaus ymmärrettäväksi. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2008: 19, 31.)



Kuvio 1. Tapauksen muodostumisen vuorovaikutteinen prosessi (Häikiö & Niemenmaa 2008: 55).

Tapaustutkimuksen lähestymistapaan liittyy lähtökohtana tutkijan oma pohdinta ja teoreettisen viitekehyksen tarkentaminen tutkimuksen edetessä. On merkityksellistä huomata, että tutkija muodostaa tutkimuksensa teorian, eikä se näin ollen ole jo valmiina

oleva. Tapaustutkimuksessa teoreettiset käsitteet antavat suunnan katsella ja tulkita tapausta tiettyjen piirteiden mukaisesti. Käsitteiden vaikutuksen tutkimustuloksiin nähdään vaikuttavan yhtä paljon kuin sen empiirisen todellisuuden mitä tutkitaan. Kuten kuvio 1. osoittaa, empiirinen aineisto ja teoreettiset lähtökohdat muotoutuvat aina vuorovaikutteisessa prosessissa, jossa myös lukija nähdään osallisena tapauksen lopulliseen tulkintaan. (Häikiö ja Niemenmaa 2008: 51, 55.)

Tämän tutkimuksen analysointitapaa voidaan tarkastella hermeneuttisen tieteenfilosofian ja tutkimusperinteen kautta. Hermeneuttisen tutkimuksen keskeisenä tarkoituksena katsotaan olevan pyrkimys ymmärtää ja jollakin tavalla kyetä tulkitsemaan ilmiötä. Hermeneuttinen tulkinnallinen ymmärtäminen rakentuu Gadamerin (2004: 29) mukaan siten, että kokonaisuus ymmärretään yksittäisistä osista ja päinvastoin. Yksittäisseikkojen sopivuus kokonaisuuteen katsotaan olevan kriteerinä oikealle ymmärtämiselle.

Ymmärtämisen liike on kehämäinen. Kyse on ilmiön jäsentämisestä ennen ymmärtämistä. Jäsentämistä ohjaa asiayhteydestä syntynyt merkitysodotus eli esiymmärrys. Tätä syntynyttä esiymmärrystä on oikaistava ja muutettava uuden merkitysodotuksen syntymisen mukaiseksi, kokonaisuudesta osiin ja osista takaisin kokonaisuuteen. Tätä kutsutaan ns. ymmärtämisen hermeneuttiseksi kehäksi, jossa muodostuvan ennakkokäsityksen ja sitä seuraavien käsityksien merkityksien kautta pyritään yhtenäisemmän kuvan muodostamiseen. (Gadamer 2004: 29.)

Aineiston analyysissä eritellään tutkimusaineistoa, jotta edellä kuvattu ymmärtäminen toteutuisi. Tämän tutkimuksen prosessissa aineistoa on analysoitu mm. luokittelemalla ja yhdistelemällä. Aineiston luokittelun katsotaankin olevan Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 143, 147–149) mukaan oleellinen osa analyysiä. Luokittelu nähdään päättelynä, joka pohjautuu tutkimustavoitteeseen ja tutkijan kykyyn käyttää omaa teoreettista tietämystä. Ilmiön osien samankaltaisuuksien löytämistä kuvataan puolestaan yhdistelyksi. Yhdistämisen avulla uusia luokkia voidaan nimetä olemassa olevin teoreettisin käsittein tai luomalla ilmiötä kuvaavia uusia käsitteitä. Synteesin tarkoituksena on pyrkiä luomaan tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä hahmottuva, uudenlaisen näkökulman muo-

dostama kokonaiskuva. Tämän kokonaiskuvan pyrkimyksenä on moniulotteisen ilmiön ymmärtäminen ja teoreettisen näkökulman kehittäminen.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analysointiprosessissa haastattelunauhoituksia kuunneltiin useaan otteeseen. Haastatteluista muodostettiin kirjallisia sanatarkkoja pape-reita, näin edelleen analysoiden aineistoa. Analysointi tapahtui edellä kuvatun mukai-sesti. Tässä tutkimusraportissa on käytetty suoria lainauksia haastatteluista. Ne ovat merkitty sisennyksellä sekä kursiivilla tekstissä. Myös dokumenttiaineistoa on lainattu suoraan tekstiin, kursiivilla merkiten.

1.4. Tutkimuksen aineisto ja saturaatio

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kokonaisuudessaan teoreettista viitekehystä raken-tavasta kirjallisuudesta ja artikkeleista sekä empiirisestä aineistosta. Teoreettisen näkö-kulman laajuus varmistetaan monipuolisella ja kansainvälisellä aineiston käytöllä. Em-piirinen aineisto muodostuu asiantuntijoiden haastatteluista ja kerätystä dokumentti-aineistosta. Empiirinen aineisto on esitelty tarkemmin tutkimusraportin kolmannessa lu-vussa ja listattu lähdeluettelon loppuosassa. Myös suoritettut asiantuntijahaastattelut ovat listattu erilliseksi liitteeksi tämän tutkimusraportin loppuun. Tämän tutkimuksen haas-tattelumenetelmänä on sovellettu puolistrukturoitua teemahaastattelua ja aineiston ke-räämisen tapaa.

Malmsten (2008: 66–67) lähtee purkamaan aineiston käyttöön liittyviä kysymyksiä tut-kimuksen tematiikasta käsin. Konkretisoitunut teema johtaa tutkijan pohtimaan kysy-mystä aineistosta, jolla voidaan lähteä hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Hän toteaa tapaustutkimuksessa olevan luonteenomaista käyttää monipuolista aineistoa, ku-ten kirjallisia dokumentteja ja haastatteluja. Se on ollut myös tämän tutkimuksen aineis-tollisena tavoitteena.

Kirjallisten aineistojen hyödyntäminen on tavanomaista yhteiskuntatieteellisessä tutki-muksessa. Kirjalliset aineistot nähdään keinona päästä monimutkaisten asioiden tar-

kempan tarkasteluun. Erilaiset toimintatapa ohjaavat prosessit ja periaatteet, joilla katsotaan olevan lisäksi mahdollinen sosiaalinen luonne, nähdään siten mutkikkaiksi, että kirjallisten dokumenttien välityksellä niihin tutustuminen on perusteltua. Kirjallisten dokumenttien käyttöä voidaan perustella myös tutkimustaloudellisena kysymyksenä sekä tutkimuksen tekemisen tehokkuuden näkökulmasta. (Koskinen ym. 2005: 131–132.)

Haastattelu nähdään yksinkertaisena vuorovaikutusprosessina, joka muodostuu haastattelijan tekemistä kysymyksistä ja haastateltavan vastauksista. Tähän vuorovaikutukseen lukeutuvat myös mahdolliset haastattelijan täsmentävät jatkokysymykset tai haastateltavan haastattelijan kysymyksiä tarkentavat kysymykset. Haastattelua ohjaavan instrumentin katsotaan olevan haastattelurunko. (Koskinen ym. 2005: 108.)

Tässä tutkimuksessa sovellettavan teemahaastattelun haastattelumenetelmän tarkoituksena on jäsentää haastattelu tiettyihin aihepiireihin eli teemoihin. Teemahaastattelun katsotaan lukeutuvan lähemmäs ns. strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelun muotoa, asettuen näin lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelumuodon välimaastoon. Keskeistä ns. puolistrukturoidussa haastattelussa on aihepiirit eli teemat. (Hirsjärvi ym. 2008: 47–48, 66.) Tämän tutkimuksen haastattelun teemat on esitelty tarkemmin luvun kolme alussa.

Haastattelua koskevia huomioon otettavia seikkoja ovat haastateltavan oikeudelliset, moraaliset ja eettiset normit, kuten vaitiolovelvollisuuteen ja käyttäytymiseen liittyvät näkökulmaodotukset. Haastattelijan odotetaan toimivan tehtäväkeskeisesti ja osoittavan luottamuksellisuutta. Hänen persoonansa katsotaan olevan samanaikaisesti osallistuva ja tutkiva. Ja haastattelijan käytöksen katsotaan olevan diplomaattinen ja hänen on hyvä pidättäytyä liiallisista omista kommenteista. (Hirsjärvi ym. 2008: 98,101–102.)

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston saturaation, kylläntymisen eli riittävyyden, katsotaan määräytyvän tutkijan saaman tutkimuskysymyksen kannalta keskeisen uuden tiedon riittävyydellä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan siis käyttää pienempää otosmäärää mutta analysoitavana on useasti sivumäärältään varsin suurehko aineisto. Aineiston kyl-

läisyys on saavutettu, kun samat asiat alkavat toistumaan haastatteluissa. Tapaan liittyy ongelmansa, kuten milloin tutkija voi olla varma, ettei uutta tietoa ole enää saatavissa? Saturaatioajattelua pidetään kuitenkin käytännöntasolla keinona määritellä kerättävän aineiston riittävyys. (Hirsjärvi ym. 2007: 176–177.)

Aineiston riittävyttä voidaan perustella myös tutkijan ja tutkimusongelman suhteella. Aineiston määrän voidaan katsoa olevan riittävä silloin, kun tutkija kykenee vastaamaan tutkimuskysymyksiinsä. Ensisijaista aineiston riittävyden arvioinnissa on se, että aineiston katsotaan kuvaavan ilmiötä riittävän hyvin. Aineiston riittävällä laajuudella pyritään ehkäisemään sattumanvaraisia kuvauksia ilmiöstä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011: 117.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa keskeistä voidaan katsoa olevan Hirsjärven ynnä muiden (2007: 157) mukaan tutkijan arvot, jotka muovaavat osaltaan sitä tapaa, miten hän pyrkii ymmärtämään tutkimiaan ilmiöitä. Tutkija ei voi siis täysin irrottautua tutkimuksen arvolähtökohdista. Tätä selittää muun muassa se, että tutkija valintoja tekevänä tietäjänä ja tutkimuksen kohteesta esiin nostettu tieto, se mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Tällöin myöskään tutkimuksen objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä.

Kvalitatiivisesta tapaustutkimuksesta ei tehdä yleistettävyyteen liittyviä päätelmiä mutta taustalla katsotaan vaikuttavan aristoteelinen ajatus siitä, että yksittäisessä tapauksessa toistuu yleinen. Ja, että tutkimalla tapausta syvällisesti saadaan näkyviin se, mikä on ilmiössä merkittävää ja mikä toistuu ilmiössä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2007: 177.) Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa huolellinen tapauksen kuvailu itsessään nähdään tutkimukselliseksi tulkinnaksi. (Koskinen ym. 2005: 166).

2. STRATEGIAOPPI, INNOVAATIO JA KYVYKKYYS

”Todelliset voitot ovat sellaisia, joissa voitat kyvykkäitä vastustajia ylivoimaisella strategisella kyvylläsi ilman suuria taisteluja. Voiton saavuttaminen sadassa taistelussa ei ole saavutus. Sen sijaan voittaminen ilman taistelua osoittaa etevyyttä.” (Silen 2006: 164.)

Tässä tutkimusraportin teoriaa rakentavassa pääluvussa tarkastelen strategisen johtamisen oppia, innovaation paradigmaa ja strategisen kyvykkyyden käsitettä. Strategisen johtamisopin laajaa ja osin jäsentymätöntä käsitteiden merkityksien kirjoa pyrin avaamaan strategisen ajattelun ja strategisen johtamisen kuvaamisella. Lähestyn aihetta myös perinteisen ja uudistuvan strategianäkemyksen dialogina. Lisäksi pohdin strategisen johtamisen olemusta julkisjohtamisen näkökulmasta.

Innovaation paradigman, yleisesti hyväksytyn ilmiön, tarkastelussa keskityn ensinnäkin innovaation määrittämiseen. Toisena näkökulmana kuvaan innovaatioiden luokittelua ja sisältöjä. Kolmanneksi pohdin avoimen innovaation periaatteita suhteessa ns. suljettuun innovaatioon. Avaan myös reflektoinnin merkitystä avoimessa innovaatioympäristössä.

Strategista kyvykkyyttä tarkastelen resurssiperusteiseen tulkintaan pohjautuen. Pyrin hahmottamaan strategisen - ja dynaamisen kyvykkyyden käsitteiden sisältöä ja merkitystä. Kyvykkyyden tarkastelussa painotan erityisesti aineettomien pääomien integraatiota ja arvonluonnin näkökulmaa. Pohdin lisäksi strategisen kyvykkyyden kehittämiseen liittyviä ulottuvuuksia.

Tämän tutkimusraportin teoriaa rakentavan pääluvun loppuun pyrin hahmottamaan tutkimuksen teoreettisen keskustelun huomioiden ja dimensioiden, ulottuvuuksien, siten, että se tuo esiin sen linssin, jonka avulla katson voivani pyrkiä analysoimaan tutkimuskohteen empiiristä todellisuutta. Näin ollen, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentumisen kautta empiirisen kohteen tarkastelu saa aiheenmukaisen funktion.

2.1. Strateginen johtaminen

2.1.1. Strateginen ajattelu ja -johtaminen

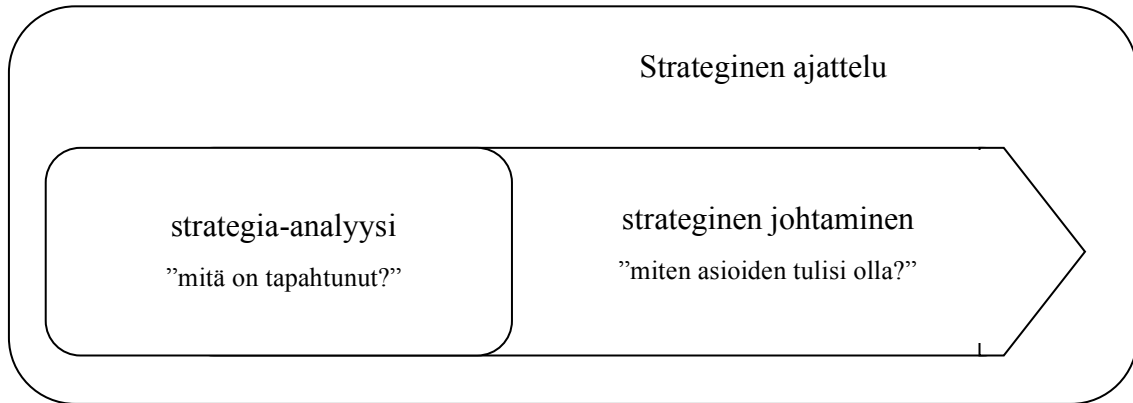
Strateginen ajattelu voidaan nähdä laajana yläkäsitteenä koko strategiakontekstissa. Strategisen ajattelun katsotaan sisältävän strategia-analyysin ja strategisen johtamisen, eli koko strategiatyön analysoinnista toteutukseen. (Toikka 2002: 111.) Strategisen ajattelun avulla katsotaan pystyttävän parantamaan organisaation toimintaa, sitä perustehtävää, jota varten se on luotu ja huomioimaan muutostarpeet ajoissa sekä tehostamaan resurssien kohdentamista, katsomaan asioita ikään kuin yläpuolelta. (Kamensky 2010: 17, 27). Siksi, ennen tarkempaa strategianäkemyksen määrittelyä on tärkeää määritellä strategisen ajattelun käsite.

Strateginen ajattelu kuvaa kokonaisuuden ymmärtämistä ja pohtimista. Se on kykyä hankkia olennaista tietoa, valita oikea näkökulma sen tarkastelemiseksi ja tehdä sen perusteella johtopäätöksiä. (Toikka 2002: 112.) Strateginen ajattelu voidaan hahmottaa kokonaiskuvana, jossa kuvan eri osien, palapelin palasten, riippuvuussuhteita ja niiden muovautumista sekä niihin vaikuttamista tarkastellaan. (Kostamo 2000: 22). Kyse on siis ajattelusta, jossa on kokonaisvaltainen asioiden tarkastelun näkökulma. (Toikka 2002: 112). Se toimii kuin liima, yhdistäen strategiakäsitteitä ja työkaluja johtamishaasteiden ratkaisemiseksi. (Santalainen 2009: 15).

Kostamo (2000: 22–24) luonnehtii edellä kuvattua palapelivertausdynaamiseksi palapeliksi korostaessaan strategiatyöskentelyn konkreettisuutta ja dynaamisuutta, jatkuvaa osien yhteensovittamista. Uuden kokonaiskuvan luomisessa ja strategian muodostamisessa on oleellista huomioida vanhojen palasten olemassaolo sekä niistä hahmottuva kuva. Uusien kuvioiden rakentamiseen tarvitaan uusia palasia, mutta vanhoja palasia ei voida unohtaa. Vanhat palaset tulee ohjelmoida uuden kuvan mukaisesti.

Strategiat, joiden avulla organisaatiot voivat avata näköalojaan sekä pyrkiä hallitsemaan nykyisyyttä ja tulevaisuutta muotoutuvat aina luovan strategisen ajattelun tuloksena (ks.

kuvio 2.) Strategisessa ajattelussa on laajasti ymmärrettynä kyse kyvystä laatia strategia ja kyvystä toimeenpanna laadittu strategia. (Silen 2006: 143–144.)



Kuvio 2. Strategisen ajattelun kokonaisuus (mukaillen Krogars & Ojala 1999: 15; Toikka 2002: 141).

Strateginen ajattelu sisältää siis kaksi osa-aluetta, strategisen analyysin ja strategisen johtamisen, johon strateginen suunnittelukin sisältyy (ks. kuvio 2.). Strategia-analyysit nähdään vastaavan kysymyksiin mitä, miten ja miksi on tapahtunut, niin kuin on tapahtunut? Strateginen johtaminen vastaa puolestaan siihen näkökulmaan missä pohditaan sitä, miten asioiden tulisi olla? (Toikka 2002: 111.)

Strateginen ajattelu tarkoittaa näkemistä ja näkemystä. Strategisessa ajattelussa lähdetään siitä olettamasta, että tulevaisuuteen näkeminen, eteenpäin katsominen eli visiointi, edellyttää taaksepäin katsomista. Taaksepäin katsomisella ei tarkoiteta sitä, että tulevaisuus jatkuisi samankaltaisena, mutta strategisessa ajattelussa menneisyyttä on kyettävä ymmärtämään ja kokemusta sekä tietoa hyödyntämään. (Santalainen 2009: 21.)

Syventääkseen strategista ajattelua on kyettävä katsomaan laajempia kokonaisuuksia, ylhäältä alaspäin. Laaja-alainen katsontakanta edellyttää myös yksityiskohtien samanai-kaista näkemistä ja käytännön toiminnan ymmärtämistä. Yksityiskohtia on kyettävä tulkitsemaan alhaalta ylöspäin nousevina kokonaisuuksina ja yhdistettävä ne laaja-alaisen,

ylhäältä alas avautuvan näkökulman kanssa. Strategista ajattelua kuvaa myös sivusuuntainen näkeminen. (Santalainen 2009: 21; Kamensky 2010: 27.)

Strategisen ajattelun ulottuvuutena pidetään myös tulevaisuuden yli näkemistä. Tällä tarkoitetaan näkemystä, jolla luodaan haluttu suunta ja tulevaisuus yli eteenpäin näkemisen. Eteenpäin näkemisessä pyritään ennustamaan todennäköisiä tulevaisuuden kuvia, kun taas tulevaisuuden yli suuntaavaa visiointia pidetään halutun tulevaisuus-kuvan luomisena, voimakkaana strategiatyönä nk. strategisen ajattelun eliittitasona. Strategisen ajattelu vaatii jatkuvaa kehittymistä. (Santalainen 2009: 21–22.)

Strategiakäsite itsessään on varsin vahva ja keskeinen nykypäivän johtamissanastoon lukeutuva käsite. Se on monipuolistunut ja monimutkaistunut, samoin kuin strategian käyttö sinällään. Käsitteen määrittelemisen tai määritelmän laatiminen ei ole realistisesti edes mahdollista. Strategian ja strategisen johtamisen käsitteille voidaan antaa monia merkityksiä, jotka täydentävät toisiaan ja näin auttavat hahmottamaan ilmiötä. Nämä merkitykset ja määritelmät avaavat strategian ja strategisen johtamisen maailmoja. (Juuti & Luoma 2009: 24–26.)

Strategian voidaan katsoa olevan organisaation pitkän aikavälin suunta, joka ilmaisee ne keskeiset strategiset päätökset suuntauksen taustalla. Se on organisaation toimintojen suuntausta, edistäen toimintakykyä mm. resurssien ja pätevyyksien kehittämisen avulla. Strategian tavoitteena on luoda etua organisaation sidosryhmille. (Johnson, Whittington & Scholes 2011: 3–7.)

Strategia voidaan määritellä suunnitelmana, toimenpidemallina, asemointina, näköalana ja taktiikkana. *Strategia suunnitelmana* viittaa tietoiseen, tarkoituksenhakuiseen, harkittuun ja aiottuun joukkoon toimenpiteitä sekä toimintaperiaatteita. Strategia suunnitelmana keskittyy nimenomaan katsomaan eteenpäin ja tulevaisuuteen. Strategia suunnitelmana voi olla luonteeltaan yleinen tai spesifinen. Strategia on siis opas tulevaa toimintaa varten. *Strategia mallina* kuvaa johdonmukaista käyttäytymistä. Se ottaa huomioon organisaation aiemman käyttäytymisen. Organisaatiot tekevät suunnitelmia tulevan varalle, mutta toisaalta ne kehittävät malleja menneeseen tukeutuen. *Strategia asemoin-*

tina keskittyy organisaation ja ympäristön väliseen suhteeseen. Asemointi määrittää organisaation ympäristöä, jolla se toimii ja tarkastelee niitä tapoja, miten se erottautuu. *Strategian* hahmotus *näköalana* tai *näkökulmana* avaa organisaation sisäistä ympäristöä, sen perususkomuksia, ydinideologiaa eli yhteistä näkemystä tarkoituksesta ja arvoista sekä tavasta toimia. *Strategia taktiikkana* kuvastaa yksinkertaisesti sitä juonta, jolla organisaatio aikoo olla ovelampi tehtävänsä toteuttamisessa. (Mintzberg 1994: 23–28; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998: 9–14.)

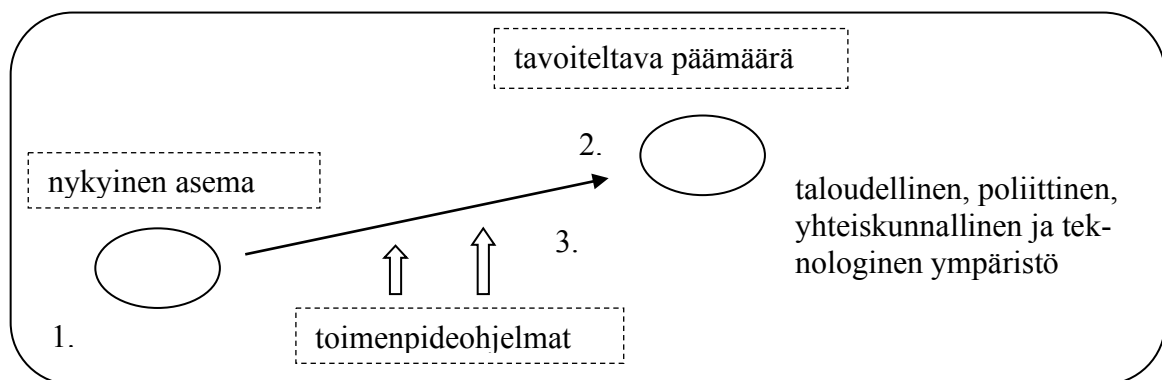
Strateginen johtaminen voidaan puolestaan määrittää organisaation strategisen aseman ja tulevaisuuteen suuntaavien strategisten valintojen sekä strategian käytännön toimien johtamisena. Strategiat eivät synny eivätkä toteudu itsestään, vaan niiden takana on aina ihmisiä ja johtajia, jotka päättävät ja toimeenpaneuvat strategian. (Johnson ym. 2011: 16–19.)

Strategian ja strategisen johtamisen päätehtävä on ennakkoinnin avulla hallita toimintaympäristön muutoksia ja varautua tulevaisuuden haasteisiin. Strateginen johtaminen voidaan katsoa olevan päätöksentekoa, jossa kysymykset, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä, ovat olennaisia. Strateginen johtaminen on aina työskentelyä strategian visioiden ja päämäärien osoittamaan suuntaan, niiden saavuttamiseksi. (Silen 2006: 147–148.)

Pohdittaessa strategian ja strategisen johtamisen olemusta, tulee huomata erottaa strategista ajattelua koskevat, toisistaan eroavat, ajatuskulut. Ensinnäkin strategia voidaan määritellä tahtotilan muotoilemisena ja siihen liittyvien valintojen tekemisenä, niinä organisaation keskeisinä tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintana. Toiseksi strategia ymmärretään ennen muuta niinä keinoina, jolla asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999: 10; Kamensky 2010: 18.)

Strategiassa ja strategisessa johtamisessa hahmotetaan tulevaisuussidonnaista toimintaa ja sellaisia organisaation ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat sen menestymiseen tai epäonnistumiseen. Tarkoitus on paikallistaa muutoksessa olevia mahdollisuuksia ja ennakoida sekä varautua uhkakuvia vastaan. Muutosten ennakoiminen suhteutetaan orga-

nisaation toimiin, tehden menestymisen kannalta tarvittavia valintoja. Strateginen päämäärä eli tahtotila, jonne halutaan kulkea, määrittää valintojen suunnan, kuten kuvio 3. havainnollistaa. Ensin määritellään tila, jossa nyt ollaan. Toisena se minne halutaan kulkea. Ja kolmantena kuinka sinne päästään. Strategia on näin käytännön tasolla johtamisen suunnanmäärittäjä nykyisestä asemasta, keinojen eli toimenpideohjelmien avulla, tavoiteltuun, ennustettuun tai haluttuun asemaan pääsemiseksi tulevaisuuden maailmassa. (Yavitz & Newman 1984: 17–19; Bryson 2004: 6–7.)



Kuvio 3. Strategia johtamisen suuntana (mukaillen Yavitz & Newman 1984: 18; Bryson 2004: 6–7).

Mintzberg ym. (1998: 15–17) mukaan strategian funktio johtamisen suunnannäyttäjänä on tärkeä, kuten kuvio 3. osoittaa, mutta vaarana on, että lähellä olevat asiat ja näin myös mahdolliset vaarat jäävät huomaamatta. Joskus on parempi edetä hitaammin ja tarkastella asioita huolella. Vaarana voidaan nähdä myös ryhmäajattelu, jossa muut mahdollisuudet ja näkökulmat vaietaan tai vaiennetaan. Strategian hyvä puoli on, että se määrittää organisaation perustehtävän. Liian tarkka strategia saattaa kuitenkin hävittää organisaatiosta sen monimuotoisuuden. Strategia myös edistää johdonmukaisuutta, jota päämäärään saavuttamiseksi tarvitaan, mutta vaarana voi olla luovuuden tukahtuminen.

Esiintyntyvän, emergentin, strategiakäsityksen merkitys määrittyy strategian muotoutumisena ilman tarkasti määriteltyä strategista suunnitelmaa ja kuvaa strategiaprosessin

kompleksisuutta. Kyse on itsestään syntyvästä strategiasta, joka muovautuu yksittäisten toimenpiteiden kautta organisaation malliksi. Jakoa huonoihin tai hyviin strategioihin ei voida tehdä sen perusteella, ovatko strategiat esiintyntyviä vai harkittuja strategioita. Todellisen elämän strategiset mallit sekoittuvat. Strategiat tulee muodostaa, mutta niitä tulee myös formuloida eli muokata. Tällöin myös oppiminen organisaatiossa korostuu. Joustavuuden näkökulmaa ei siis voida sivuuttaa. (Mintzberg ym. 1998: 10–12.)

2.1.2. Strategisen johtamisopin evoluutio

Strategisen johtamisopin evoluutiota ja strategianäkemyksen uudistumista voidaan hahmottaa perinteisen strategiamallin ja uudistuneen strategiamallin välisenä dialogina. Uuden mallin mukainen strateginen johtaminen keskittyy jatkuvaan innovointiin ja valintojen tekemiseen, organisaation olemassaolon tarkoituksen ja mission kirkastamiseen sekä sisäisten tekijöiden ja tavoitteiden tasapainoon. Strategiakeskustelu nähdään jatkuvana ja kaikilla organisaation tasoilla tapahtuvana vuorovaikutteisena ympäristön ymmärtämisenä, jossa strategiaviestiminen nähdään kaksisuuntaisena, ylhäältä alas ja alhaalta ylös tapahtuvana, keskusteluna. Strategista johtamista kehitetään lisäämällä strategisen ajattelun valmiuksia organisaatiossa ja herättämällä henkilöstön kiinnostusta jatkuvaan toiminnan ja organisaation tehtävän väliseen dialogiin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 45; Kamensky 2010: 20.)

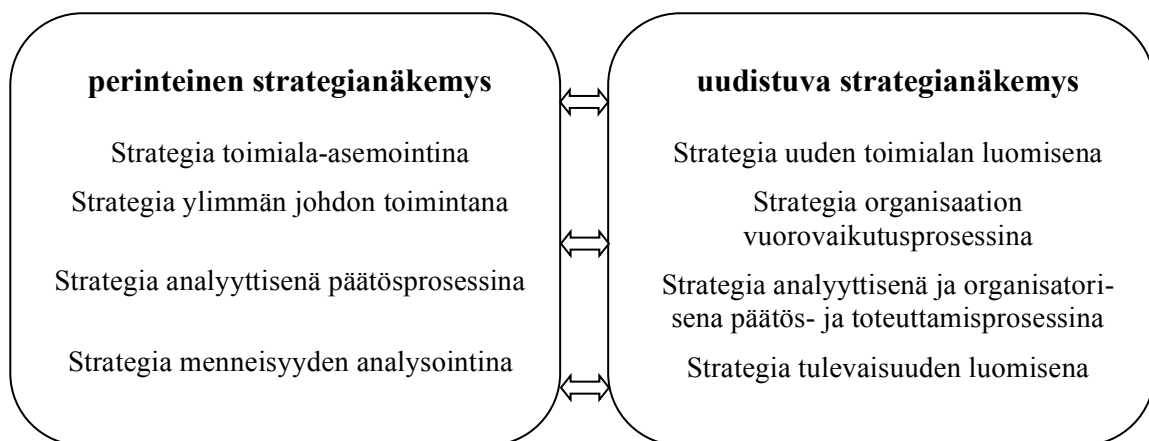
Perinteisessä mallissa strategisen johtamisen on nähty kuvaavan tulevaisuuden toiminnan suunnittelua ja jo tehtyjen valintojen jälkikäteistä vahvistamista. Perinteinen malli nostaa strategisen johtamisen harjoittamisen esiin sysäyksittäin, vuosisuunnittelun mukaisesti. Mallissa strategista johtamista kehitetään uudistamalla suunnittelun ja seurannan rutiineja. Perinteisessä mallissa toiminnan suunnittelulla ja budjetoinnilla katsotaan olevan merkittävämpi rooli kuin visioinnilla tai strategioiden uudistamisella. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 45.)

Nykyisten toimintaympäristöjen muutosnopeus ja epävakaus on haastanut myös strategisen johtamisen opin. Strategiakäsitteen ja strategisen johtamisen katsotaan muovautuneen siirryttäessä teollisesta ajasta osaamisen ja verkostoyhteiskunnan aikakauteen,

1960-luvulta 2010-luvulle. Teollisen ajan strategiat keskittyivät muun muassa markkinoiden ja toimialan analysoimiseen sekä tahtotilan määrittelemiseen strategisen asemoinnin kautta. Tuolloin puhuttiin pitkän tähtäyksen suunnittelusta ja strategisesta suunnittelusta. Suunnittelun ja toteutuksen väliset ongelmat vauhdittivat opin kehittymistä ja strategiatyössä katsottiin oleellisiksi kysymyksiksi nimenomaan strategisen johtamisen kysymykset. Operatiivisen toiminnan, strategian ja strategisen johtamisen yhdistäminen nousi merkitykselliseksi näkökulmaksi. Osaamisen ajan strategisen ajattelun kantavana voimana voidaan katsoa olevan valmius jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen sekä laaja-alaiseen kokonaisvaltaiseen asioiden tarkasteluun. Yhä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä strategisen vuorovaikutusjohtamisen avulla pyritään näkemään, ymmärtämään ja kehittämään sekä hallitsemaan organisaation monimuotoisia verkostovuorovaikutussuhteita. (Hannus ym. 1999: 10–11; Sydänmaanlakka 2009: 26–28; Kamensky 2010: 26–27.)

Perinteisen ja uudistuvan strategianäkemyksen pääpiirteitä on esitetty taulukossa 1. Strategian katsotaan olleen perinteisesti vahvasti ylimmän johdon esityslistalla ja se on ymmärretty analyyttisenä päätösprosessina. Perinteisessä käsityksessä strategia on ymmärretty myös vahvasti organisaation asemointina ja menneisyyden ekstrapolointina eli analysoimisena. (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001: 158.)

Taulukko 1. Perinteinen ja uudistuva strategianäkemys (mukaillen Lainema ym. 2001: 158; Kamensky 2010: 25).



Uudistuva strategianäkemyks tuo puolestaan perinteiseen strategianäkemykseen uudenlaista syvyyttä ja dynaamisuutta (ks. taulukko 1.). Uudistuvan strategianäkemyksen mukaan strategia toimii koko organisaationlaajuisena prosessina. Strategia mielletään siis analyyttisenä ja organisatorisena päätös- ja toteuttamisprosessina. Uudistuvan strategian fokuksena, perinteisen asemoinnin lisäksi, on noussut vahva keskittyminen tulevaisuuteen nimenomaan tulevaisuuden luomisena. (Lainema ym. 2001: 158.) Uudistuvaan strategianäkemykseen katsotaan nousseen innovatiivisuutta ja uudelleen ajattelua korostavat opit (Kirjavainen & Laakso–Manninen 2010: 197).

Uudistuvan strategisen johtamisen katsotaan pohjautuvan kahden toisiaan täydentävän johtamiskulttuurin integraatioon, laatujohtamista korostavan japanilaisen ja tulosjohtamista painottavan amerikkalaisen johtamiskulttuurin sulautumiseen. Itämaisen laatuajattelun on katsottu täydentävän länsimaisen strategisen johtamisen oppia. (Hannus ym. 1999: 12–13; Kaplan ja Norton 2007: 216.)

Organisaation missio ja visio ovat selkeästi määriteltynä amerikkalaisessa kulttuurissa. Strategian yksityiskohtainen suunnittelu, muista erottuminen ja ainutlaatuisuus ovat keskeisiä tekijöitä. Japanilaisessa kulttuurissa missio ja visio näyttäytyvät puolestaan epämääräisenä. Strategian laatimisprosessi on pienin askelin etenevää. Kilpailuvalttina on ehdottomasti toimintatehokkuus. Päätöksenteko ja viestintä näyttäytyvät amerikkalaisessa kulttuurissa ylhäältä alaspäin kulkevana, suorana, verbaalisena ja avoimena, kun taas japanilaisessa kulttuurissa päätöksenteko on alhaalta ylöspäin nousevaa ajatusten ja ideoiden esiin tuomista. Viestintä näyttäytyy kuitenkin sulkeutuneelta, non-verbaaliselta ja on epäsuoraa. Työkulttuuri ja suorituskyvyn arviointi amerikkalaisessa kulttuurissa on kilpailevaa, monipuolista ja tulorientoitunutta. Japanilaisessa kulttuurissa työkulttuuri ja suorituskyvyn arviointi näyttäytyy prosessorientoituneena yhteistyön kulttuurina. (Kaplan ja Norton 2007: 216.)

Monet uudistuvan strategisen johtamisen opit ovat siis havaittavissa itämaisen strategisen ajattelun taustalla. Länsimaisessa strategisessa ajattelussa vihollisen voittaminen taistelussa on sen keskeinen teema, kun taas itämaisessa strategia-ajattelussa korostuu taistelujen voittaminen ennen kuin se alkaakaan. Voittaminen ilman taistelua on siis se

suhtautumistapa, mikä kuvaa muun muassa luovaa ideointia, arvojohtajuutta, laatujohtamista ja hyvän johtamisen tunnuspiirteitä yleisesti. Itämaisessa ajattelussa menestys kumpuaa itseymmärryksestä ja sen pohjalta toimimisesta. (Silen 2006: 150.)

Perinteinen strategiaoppi on pitänyt selvänä suunnitellun, suorituskykypohjaisen strategian konseptia. Osaamisen ajan nopealiikkeisessä ja yllätyksellisessä maailmassa korostuu oppimispohjainen strategiatyö. Strategianäkemyksen kehittymisen hyödyntämisen organisaatiossa nähdään edellyttävän uudelleenmäärittelyä strategian synnyttämisen rooleissa. Strategiset ideat, innovaatiot, eivät synny analysoimalla, vaan aito uudistusstrategia syntyy oivalluksesta, joka rikkoo vanhat ajattelumallit ja markkinat sekä alalla vallitsevat pelisäännöt. Osaamisen ajan strategiatyöskentely kysyy valmiutta epälineaariseen ajatteluun ja aitoon toiminnan uudistamiseen, pelkän jatkuvan parantelun sijaan. Osaamisen ajan strategiatyössä jatkuva kyseenalaistaminen ja näkökulmien rikkaus toimii uudistumisen moottorina. Myös organisaation rakenteisiin ja johtamisprosesseihin tulisi rakentaa strategian luontia ja uutta työskentelyotetta tukevat systemaattiset mekanismit. (Hannus ym. 1999: 12; Kirjavainen ym. 2010: 202.)

Pystyäkseen vastaamaan tämän päivän tarpeisiin on strategisessa johtamisessa otettava huomioon nykyajan dynaaminen luonne. Strategisen johtamisen katsotaan olevan systemin suunnittelua, jonka avulla suunnitellaan ja toteutetaan strategiatyö kokonaisuudessaan. Kognitiivinen näkökulma strategiseen johtamiseen korostaa nykypäivän monimutkaisessa ja dynaamisessa maailmassa elinkelpoisen strategian määrittämisen ja toteuttamisen älyllisesti haastavaa luonnetta ja tehtävää. Määrittääkseen ja toteuttaakseen menestyksellisen strategian on opittava hyödyntämään organisaation kaikkien jäsenten kollektiivinen älykkyys. Holistinen näkemys tuo esiin tärkeän seikan strategisen johtamisen areenalle: kysymyksen siitä, huolehditaanko riittävät resurssit kokonaisvaltaisesti organisaation eri prosessien ylläpitämiseksi ja menestyksen saavuttamiseksi. Uudistuvan strategianäkemyksen mukaista strategista johtamista voidaan luonnehtia myös osaamisperusteiseksi johtamistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on rakentaa syvempää suhdetta strategian ja oppivan organisaation välille. (Mäkelä 2004: 65–66.)

2.1.3. Julkisojohtamisen strateginen erityisyys

Julkisen sektorin organisaatioihin on pyritty soveltamaan liike-elämän monipuolista teoriakehitystä strategioista ja strategisesta johtamisesta. Tätä linjausta on kuitenkin kyseenalaistettu julkisen sektorin luonteen perusteella. Julkisen hallinnon tulee olla moniarvoinen ja demokraattinen, joten aiheellista on kysyä, miten strategiat soveltuvat julkisen sektorin työskentelyyn. Strategioiden käyttöä puolustavat kuitenkin lisääntynyt tarve hallita ja käsitellä yhä monimuotoisempia ongelmia julkisella sektorilla ja sen organisaatioissa. Vaatimus julkisen sektorin palveluiden joustavuudesta, eri toiminta-ajatusten ja -intressien yhteensovittamisesta, tukevat integroivaa työskentelyä, jota strategiatyö on. (Koivisto 2005: 44–45.)

Strategisen johtamisopin yleistymisen julkisen sektorin organisaatioissa, kuten valtionhallinnon ja kuntien kehittämistyössä, nähdään liittyvän hallintojärjestelmien modernisoimiseen. Erityisesti new public management –hallintopolitiikan peruslähtökohtana on ollut pyrkimys uudistaa julkisorganisaatioiden hallintoa yritysmäistä hallintoa kohti. Mallia julkisen sektorin organisaatioiden uudistamiseen on sovellettu menestyneistä yrityksistä. (Vartola 2009: 14.)

New public managementin katsotaan muuttaneen hallinnon arvoperustaa tehokkuutta korostavaksi. Julkisen hallinnon toiminnan näkökulmiksi on muodostunut tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden vaateet sekä tulosjohtaminen. New public management näyttäytyy 2010 –luvun julkisojohtamisessa kumppanuutta, ihmisten johtamista ja monimuotoista uudistamista korostavana. (Lähdesmäki 2011:76, 84.)

Suomalaisen yhteiskunnan arvostukset näyttävät ohjaavan julkisen sektorin organisaatioiden arvomaailmaa. Arvostukset ohjaavat niin organisaatioiden- kuin julkisen sektorin asiakkaiden arvoja. Suomi näyttää pärjäävän kansainvälisissä vertailuissa perinteisillä hyvinvointivaltion arvoilla. Näitä arvoja ovat mm. tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys. (Viinamäki 2007: 11–13.)

Salmisen (2008: 14–16) mukaan ns. kolmen E:n periaate, joka sinällään on osuva, jättää turhan kapean tilan ja näkymän julkisorganisaatioiden johtamiseen. Kansainväliseen keskusteluun vakiintuneiden organisaation tavoiteasetannassa määrittävien käsitteiden taloudellisuuden (economy), tehokkuuden (efficiency) ja vaikuttavuuden (effectiveness) käsitteiden lisäksi tarvitaan täydentävää näkökulmaa nk. neljättä E:tä eli etiikkaa (ethics), keskustelua eettisestä harkinnasta ja eettisistä arvoista.

Julkisen sektorin organisaatioiden ja julkisjohtamisen odotetaan edelleen edistävän nimenomaan yleistä etua. Yleinen etu on eettinen periaate, joka tarkoittaa sellaista toimintaa ja asennoitumista, joka tähtää yhteisen hyvän toteutumiseen. Yleisen edun ajatukseen katsotaan liittyvän se, että ihmistä ei motivoi ainoastaan oma etu vaan häntä motivoi myös toisten hyvästä välittäminen. (Salminen 2009: 3.)

Julkisen ja yksityisen sektorin toiminnoissa löytyy myös paljon yhtäläisyyksiä. Yleinen hallinnollinen näkökulma viittaa samankaltaisuuteen muun muassa johtajuuden, tiimien, taloudellisen toiminnan, resurssien, asiakastyytyväisyyden ja pitkän aikavälin toimintojen hahmottamisen osalta. Isoissa organisaatioissa keskeisten toimintojen katsotaan olevan samankaltaisia, sektorista riippumattomia toimintoja. Julkisen hallinnon luonteen nähdäänkin muuttuneen yleisen hallinnon suuntaan, missä keskeistä on kyky tuottaa laadukkaita palveluja kustannusnäkökulma huomioiden. Julkisen ja yksityisen sektorin samankaltaisuus ilmenee erityisesti strategisen johtamisen mallin samankaltaisuutena. (Koivisto 2005: 46.)

Virtanen ja Stenvall (2010: 131–133) toteavat, että julkisten organisaatioiden strategisten tavoitteiden tulisi olla kunnianhimoisia, vaikkakin realistisia. Tavoitteiden tulisi olla innostavia, tavoittelemisen arvoisia. He katsovat, että julkishallinnon ajattelutapa on melko perinteinen ja strategian määrittely mekaaninen. Strategialla olisi mahdollisuus vaikuttaa toimintatapojen ja uudenlaisten palvelumallien syntymiseen. Strategiaprosessin tehokkuus nähdään merkityksellisenä strategisen tavoitteellisuuden näkökulmasta.

Julkisorganisaation strategiaprosessin nähdään koostuvan analyysi-, kehitys- ja toteutusvaiheista. Strategisen johtamisen prosessi on päätöksenteon prosessi. Strategisen joh-

tamisen prosesseilla tarkoitetaan systemaattista tapaa niiden toimintojen suorittamiseksi, joiden tarkoituksena on saavuttaa halutut päämäärät ja tavoitteet. Analyysi-, kehitys- ja toteutusvaiheiden avulla organisaatio johtaa ja hallitsee laajaakin verkostoa. Nämä kolme vaihetta muotoutuvat ja toteutuvat samanaikaisina toimintoina. Analyysivaiheen päätöksenteosta strategian kehittämisen eli muotoilemisen välillä on saattanut nousta jo uusia ympäristötekijöitä, jotka laittavat analyysit uusiksi. Tästä syystä strategisen johtamisen prosessi tulee ymmärtää julkisorganisaatiossa vahvasti samanaikaisena ja jatkuvana toimintana. (Mellahi, Frynas & Finlay 2005: 7–8.)

Julkisen sektorin strategisen johtamisen ytimen katsotaan liittyvän politiikan ja hallinnon suhteisiin sekä toisaalta hallinnon ja tuotannon suhteisiin. Julkisen sektorin johtaminen rakentuu politiikan, hallinnon ja tuotannon kolmikantaan. Julkisen sektorin strategioissa tulee näin ollen ottaa huomioon toimintaympäristön laajuus ja oman toiminnan kerroksellisuus. Julkishallintoa katsotaan ohjaavan demokratian, julkisuuden ja vastuun periaatteet sekä ne yleiset tehtävät, jotka lainsäädännössä on määritelty. (Hautamäki 1995: 78–79.) Julkisessa johtamisessa sinällään nähdään olevan kyse yhteistoiminnan organisoimisesta siten, että saadaan sellaiset asiat tehdyksi, joita kukaan ei kykene yksin tekemään tai saamaan aikaiseksi. (Vartola 2009: 14).

Strategista johtamista on syytä pohtia myös siitä näkökulmasta, ovatko eri poliittisista tai muista intressiryhmistä kootut isot ryhmät kykeneviä toimimaan strategisina johtajina. Toisaalta taas täysin hallinnollisena toteutetun strategiakokonaisuuden kohdalla voidaan kysyä sitä, ovatko strategiatyötä tehneet ne, joille se lain mukaan kuuluu. Periaatteellisella tasolla yksityisellä sektorilla strateginen johtaminen on selvemmin hahmotettavissa. Strategiatyö on aina ylimmän johdon käsissä. Yrity maailmassa johto valmistelee ja esittelee strategian, hallituksen roolina on sen hyväksyminen ja palauttaminen johdolle toteutettavaksi. Mikäli hallituksen mielestä tulokset eivät ole riittävät, johto laitetaan uusiksi ja se yrittää saavuttaa asetetut tavoitteet. (Rannisto 2005: 100.)

Julkisen sektorin strategia muovautuu poliittis-hallinnollisena yhteistyönä, jossa virkaja luottamushenkilöiden välinen suhde on tärkeä. On huomattava, että virkamiesten mahdollisuus vallankäyttöön on huomattavaa. Virkamiestyönä tehtyä valmistelua ja asi-

oiden valintaa voidaan pitää vahvana vallan käyttönä, jolla on vaikutuksensa kaikkiin strategiapäätöksiin. Sekä julkisen että yksityisen sektorin päätöksenteossa hierarkkinen toimivalta ja auktoriteettiasema ovat määräävät tekijät. Tämän lisäksi nähdään joukko epävirallisia tekijöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon, kuten esimerkiksi päätöksentekoon osallistuvien kyvyt ja karisma. (Koivisto 2005: 61–62.)

Nykyaikaisessa strategisessa ajattelussa tulee huomioida nopealiikkeiset muutokset. Tästä syystä johdon on reagoitava tilannekohtaisesti ja päätettävä nopeasti ratkaisuisuutta. Viranhaltijat ovat strategisia johtajia erityisesti operatiivisten toimenpiteiden osalta. Strategisen johtamisen menetelmää tulisi kuitenkin kokonaisuudessaan koko organisaation työstää, vieläpä suhteellisen nopeatempoisesti ja joustavasti. Näin ollen strateginen työskentely vaatii luottamushenkilöiden, johdon ja työntekijöiden yhteistoimintaa, jossa strategia on alituisen kehittämisen kohteena ja jota alituisen implementoidaan. Nykyaikaisen strategiatyöskentelyn yhtenä avaimena tulee olla operatiivisen toiminnan luomat vaihtoehdot strategiselle päätöksenteolle. Tulee muistaa, että strategisen johtamisen lähtökohtana on perustehtävän tehokas toteuttaminen. (Rannisto 2005: 94, 96.)

Virtanen ja Stenvall (2010: 238–241) kuvaavat kokonaisvaltaisen julkisen johtamisen sisällöllistä synteisiä tulevaisuuteen suuntautuvana ja valintojen tekemiseen perustuvana johtamisena, organisaationkulttuurin johtamisena, toimintajärjestelmien ja rakenteiden johtamisena sekä organisaatiota uudistavana johtamisena.

Julkisen johtamisen näkökulmasta julkisen ja yksityisen sektorin erojen tunnustaminen on perusteltua. Julkisen sektorin organisatorinen erilaisuus suhteessa yksityisen sektorin organisaatioihin on selvä. Vallan monopoli, lain ja hyvän hallinnon velvoitteet, yhteisten varojen käyttö, tasapuolisuus ja julkinen legitimitetti suuntaavat julkisen sektorin toimia hyvin voimakkaasti. Huomionarvoista on myös julkisen sektorin riippumattomuus liiketaloudesta ja voiton maksimoimisesta. Unohtaa ei myöskään voi poliittisten päättäjien tilivelvollisuuden erityislaatuista valitsijoihin nähden, verrattuna yksityisen sektorin organisaation omistajien ehkä tiiviiseenkin rooliin. (Koivisto 2005: 46.)

2.2. Innovaation paradigma

2.2.1. Innovaation määritelmä

Innovaation paradigman, yleisesti hyväksytyn ilmiön, keskeinen sisältö pyrkii vastaamaan organisaatioiden jatkuvaan tarpeeseen uudistua. Innovaation käsite on noussut johtamisen keskiöön ja on siten nykyorganisaatioiden toimintaan keskeisesti vaikuttava ilmiö. Ilmiön lähestymistapa ei pyri antamaan yhtä oikeaa ratkaisua ongelmiin, vaan ratkaisuja haetaan jatkuvasti tilanteiden ja kontekstin mukaan. Innovaatiokäsitteen keskiössä on uudenlainen ajattelu, joka näkyy avoimuutena uusille ideoille ja niiden nopealle toteutukselle. Käsitettä kuvaavia sanoja ovat mm. uutuus, luovuus, muutos, ainutlaatuisuus ja joustavuus. (Seeck 2012: 247–249.)

Klassisesti määritellen innovaatiolla tarkoitetaan uutta ja omaperäistä tuotetta, joka tuo kehittäjälleen lisäarvoa. Nykymääritelmän mukaan innovaatio ymmärretään laajemmin. Innovaation katsotaan olevan uudistettu tai täysin uusi tuote, palvelu, prosessi tai toimintamalli. Innovaation katsotaan olevan yhteistyötä ja verkostoitumista edellyttävä vuorovaikutteinen kokonaisuus. (Sydänmaanlakka 2009: 115–116.) Innovaatio määritelläänkin kyvyksi uudistua ja rikkoa rajoja. Se määritellään myös uusien johtamistapojen kehittämiseksi innovaatioiden mahdollistamiseksi organisaatioissa ja laajemmin yhteiskunnassa. (Hautamäki 2008:17.) Innovatiivisuus edellyttää luovuutta. Luovuuden katsotaan olevan innovoinnille keskeisintä. Innovaatio voidaan siten nähdä luovuuden onnistuneena toteuttamisena. (Seeck 2012: 252.)

Johnson ym. (2011: 296) näkevät innovaation pitävän sisällään uutta kehittyntä tai muuntunutta tietoa tuotteesta, prosessista tai palvelusta. He katsovat, että innovaatio pitää sisällään myös tämän uuden tuotteen, prosessin tai palvelun saattamisen käyttöön tai osaksi muita prosesseja. Laamanen ym. (2005:75) korostavat samaa näkemystä mainitessaan, että innovaatiosta puhuttaessa jotkut tutkijat jakavat uusista ideoista, tuotteista tai prosesseista puhumisen keksintöihin ja puhuttaessa näiden uusien keksintöjen onnistuneesta toteutuksesta puhutaan innovaatioista. Innovaatio nähdään siis moniulotteisempänä ilmiönä kuin vain keksintönä. (Johnson ym. 2011: 296).

Seeck (2012: 252) tarkastelee asiaa samasta lähtökohdasta. Hänen mukaansa innovoiminen näyttäytyy monimuotoisena toimintana, jossa voidaan nähdä olevan kolme vaihtetta: idean tuottaminen, kehittäminen ja toteuttaminen. Näennäisesti lineaariselta vaikuttava prosessi on laajasti hyväksytyn käsityksen mukaan monitahoisia prosesseja, joissa ennen kaikkea epävarmuus ja vastustus sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen välinen kilpailu korostuu. Innovaatioprosessi sisältää mm. epävarmuudesta nousevia riskejä ja odottamattomia kuluja tavoiteltujen hyötyjen sijaan. Innovoiminen nähdään olevan riskejä sisältävää toimintaa.

Innovaatio voidaan ymmärtää uuden ratkaisun tuomiseksi, jonka tavoitteena nähdään olevan pyrkimys saada aikaan muutos. Erityisesti prosessien uudistamiseen katsotaan liittyvän innovointitaidot ja innovointia tukevat järjestelmät, kuten kommunikointiverkot. Lisäksi innovaation arviointitavat ja innovoinnin johtamisprosessit nähdään tärkeinä osana organisaation innovaatiotoimintaa. (Laamanen ym. 2005: 75.)

Systeemisen innovaation käsite, vaikka käsite ei ole vakiintunut, kuvaa viimeaikaista keskustelua ilmiöstä. Systeemisellä eli sosiaalisella innovaatiolla kuvataan sitä moniulotteista organisaation toimintatavoissa tapahtuvaa muutosta, joka voi liittyä samanaikaisesti palveluihin, tuotteisiin, prosesseihin ja organisaation rakenteisiin sekä ihmisten välisiin suhteisiin että teknologian hyödyntämiseen. Systeeminen innovaatio voi koostua organisaatiomuutoksista ja johtamiskulttuurin uudistumisesta. Se voi sisältää uusia prosesseja sekä erilaisten järjestelmien, rakenteiden ja mallien uudistamista. Systeemisten innovaatioiden ollessa kohtalaisen maltillisia parannuksia on vaikea tehdä eroa perinteisen organisaation kehittämistoiminnan ja innovaation välillä. (Sydänmaanlakka 2009: 122–123.)

Paikallisen toimintaympäristön nähdään kasvattaneen merkitystään. Paikallisen toimintaympäristön katsotaan tukevan tai haittaavan organisaation innovaatiotoiminnan edellytyksiä uusien tuotteiden, prosessien ja toimintamallien luomisessa. Tämä on johtanut alueellisen innovoinnin merkityksen korostumiseen. Globaalia kilpailua käydään enenevässä määrin, ei ainoastaan yritysten, muiden organisaatioiden tai valtioiden välillä, vaan myös alueiden välillä. Samanaikaisesti edellytysten luomista ja vahvuuksien kehit-

tämistä tukeva innovaatiopolitiikka on korostunut kehityspanoksia jakavan kehittämissä politiikan sijaan. (Viljamaa, Lemola, Lehenkari & Lahtinen 2009: 9–10.)

Hautamäki (2008: 17) nostaa esiin innovaation yksilöiden, elinkeinoelämän ja kansakunnan kykynä luoda tulevaisuuttaan. Innovaation määritelmää laajentaa kestävä kehitys, yhteiskunnan pitkäjänteisen kehittämisen sekä inhimillisten arvojen huomioiminen. Näin määritellen hän katsoo innovaatiotoiminnan edistävän yhteistä hyvää tukiesaan organisaation omaa menestystä. Hautamäki (2008:17–18) kuvaa kestävä innovoinnin määrittelyssään innovointia sellaiseksi toiminnaksi, jossa eettiset, sosiaaliset ja taloudelliset sekä ympäristölliset periaatteet otetaan huomioon. Kestävä innovoinnin määrittelyssä huomioidaan pitkäaikaiset vaikutukset ihmisiin ja koko yhteiskuntaan, talouteen ja ympäristöön.

2.2.2. Innovaatioluokat ja sisällöt

Innovaatioita voidaan ymmärtää syvällisemmin myös luokittelemalla niitä eri perustein. Luokittelut auttavat organisaatiota hahmottamaan omien tarpeidensa mukaisiin innovaatioprosesseihin keskittymisessä. Eri tavoin luokiteltujen innovaatioiden nähdään vaikuttavan organisaation toiminnan eri osa-alueisiin. Innovaatiot voidaan hahmottaa mm. teknisinä ja hallinnollisina innovaatioina. Tekniset innovaatiot kuvaavat organisaation ydintehtävien parissa tapahtuvia innovaatioita. Ne keskittyvät mm. uusien palveluiden tai tuotteiden kehittämiseen. Hallinnolliset innovaatiot keskittyvät organisaation sosiaalisiin järjestelmiin, kuten esimerkiksi organisaation toimintatapojen ja rakenteiden parantamiseen. (Seeck 2012: 253–254.)

Toiseksi, innovaatiot voidaan hahmottaa jaettavan tuote- ja prosessi-innovaatioihin. Tuoteinnovaatiot keskittyvät organisaatiosta ulospäin suuntautuviin innovaatioihin, jossa organisaation asiakkaat ovat keskiössä. Tuoteinnovaatiot kuvaavat uusia palveluja tai tuotteita, aivan kuten tekniset innovaatiot. Organisaation sisäiset tekijät, esimerkiksi tehokkuuden parantaminen, lukeutuvat taas prosessi-innovaatioihin. Prosessi-innovaatioissa kohteena ovat organisaation sisäiset kehittämis- ja parannustoimet. Tuote- ja prosessi-innovaatiomuotojen rinnalle voidaan lukea myös organisatorisen inno-

vaation muoto. Tämä viittaa uusien organisaatiomuotojen ja johtamismetodien luomiseen ja kehittämiseen. On hyvä huomata edellä kuvattujen innovaatioluokittelujen yhteys. Puhuttaessa näistä innovaatioluokituksista, käytetään nimityksiä lähes synonyymeina. Teknisistä innovaatioista ja tuoteinnovaatioista sekä hallinnollisista innovaatioista ja prosessi-innovaatioista puhuttaessa puhutaan saman sisältöisistä innovatiivisuuden luokituksista. (Seeck 2012: 253–254; Johnson 2011: 297–299.)

Kolmanneksi, innovaatiot voidaan hahmottaa vähittäisiin ja kumouksellisiin innovaatioihin luokiteltuina. Vähittäisistä innovaatioista käytetään myös nimitystä inkrementaalinen innovaatio ja kumouksellisista innovaatioista puhutaan radikaaleina innovaatioina. Tämä luokittelu on yleisin tapa hahmottaa innovaatioita. Vähittäiset tai asteittaiset eli inkrementaliset innovaatiot kehittävät jo olemassa olevaa palvelua, tuotetta tai toimintaprosessia. Tällöin organisaatiot käyttävät hyödykseen jo oppimaansa ja innovaatiot perustuvat olemassa oleviin prosesseihin sekä toimintamalleihin. Kumoukselliset eli radikaalit innovaatiot puolestaan kuvaavat sellaisia innovaatioita, joissa on kysymys täysin uudesta palveluiden, tuotteiden tai prosessien kehittämisestä. Radikaalit innovaatiot sisältävät aina ison harppauksen uuteen ja kyseenalaistavat aikaisemmat toimintamallit. (Seeck 2012: 254; Sydänmaanlakka 2009: 121; Koivisto 2011: 52–53.)

Säilyvän ja hajottavan innovaatiokäsitteen luokittelu on ilmiötä syventävä ja kuvaava. Vaikka sisällöllisesti se ei poikkeakaan jo edellä kuvatuista luokitteluista, ovat jaottelun nimitykset osuvia pohdittaessa mm. organisaation innovoinnin riskejä ja muutostilanteita. Hajottavaan innovaatioon liittyy aina suurempi riski, koska siinä pyritään luomaan täysin uutta uusille asiakkaille. Säilyttävät innovaatiot keskittyvät puolestaan parantamaan nykytuotteiden tai palveluiden suorituskykyä. (Sydänmaanlakka 2009: 121–122.)

Innovaatioparadigman kehittymisen voidaan nähdä kulkevan kohti laajempaa erilaisten vuorovaikutusta, innovaatioprosessien kehittämistä sekä organisaatioiden innovaatiokyvykkyyttä korostavia toimintamalleja. Innovaatioprosessit nähdään yhä kasvavassa suhteessa paikallisen toimintaympäristön ja - organisaatioiden välisenä toimintana, jossa uudenlainen synergia ja kollektiivinen oppiminen on ilmeistä. Keskeistä tässä toimin-

nassa on vastavuoroisuus ja luottamus sekä yhteinen kulttuurinen tai maantieteellinen läheisyys. (Viljamaa ym. 2009:9–10.)

Innovaatioita ei nähdä arvona itsessään, vaan se on keino tuottaa hyötyjä. Näiden innovaatiotoiminnasta syntyvien hyötyjen katsotaan mm. parantavan tuottavuutta ja kilpailukykyä. Sen nähdään synnyttävän arvoa niin tuottajille kuin käyttäjille ja edistävän siten hyvinvointia. (Valtiovarainministeriö 2011: 19.)

Innovaatio nähdäänkin nykyisin uudenlaisena arvon tuottamisena. Menestyneimpien innovaatioiden katsotaan tuottavan arvoa yhtäaikaaisesti usealle eri taholle. Innovatiivisuus katsotaan kyvyksi tunnistaa uusien tarpeiden sekä uudenlaisten suhteiden syntymisen mahdollisuus toimintaympäristön muutoksissa. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011: 14, 16.)

2.2.3. Avoin innovaatio ja reflektointi

Innovaation paradigman kehittymistä itsessään voidaan hahmottaa erittelemällä innovaation perinteisiä ja uudistuvia piirteitä ja ulottuvuuksia. Uudistuvan innovaation keskeisimpänä piirteenä voidaan katsoa olevan yhteistyötä painottava ja verkostoitumista tukeva toimintamalli, jossa myös osaaminen korostuu. Innovaatiojärjestelmän sijaan nähdään innovaatioympäristön kehittyminen merkitykselliseksi. Horisontaalisen koordinaation katsotaan nousevan sektori -ajattelun rinnalle. Seurantakeskeisyyttä korostavan panos – tuotos -suhteen arvioimisen sijasta oppimiskeskeisyys ja -kyvykkyys sekä toimintatapojen kehittämisen arviointi nousevat voimakkaammin esiin uudistuvassa innovaatiomallissa. (Viljamaa ym. 2009:11.)

Avoimen innovaation käsite, suhteessa perinteiseen organisaation sisäiseen ja suljettuun innovaatioon, on merkittävä yksityiskohta pohdittaessa innovaation luonnetta ja sen kehittymistä. Avoimessa innovaation mallissa organisaatiot hyödyntävät niin omia kuin ulkopuolisia ideoita, jopa samalla toimialalla työskentelevät organisaatiot vaihtavat tietoa keskenään. Ulkopuolisen ”innovaatiokumppanin” katsotaan tuovan organisaatiolle lisäarvoa, sillä parhaat osaajat ja tietämys eivät välttämättä ole omassa organisaatiossa.

Avoimessa innovaatiossa kaikkea ei myöskään tarvitse tehdä eikä keksiä itse. (Sydänmaanlakka 2009: 123–126.) Oheinen taulukko 2. kuvaa mielestäni hyvin suljetun ja avoimen innovaation keskeisiä periaatteellisia eroavaisuuksia.

Taulukko 2. Avoimen ja suljetun innovaation periaatteet (mukaillen Hautamäki 2008:114; Sydänmaanlakka 2009:124).

Suljetun innovaation periaatteet	Avoimen innovaation periaatteet
Toimialan keskeiset osaajat työskentelevät organisaatiossa	Huomattava määrä osaajia työskentelee organisaation ulkopuolella
Hyötyäkseen T&K:sta organisaation on itse keksittävä, kehitettävä ja toimitettava innovaationsa	Ulkopuolinen T&K voi luoda merkittävää lisäarvoa organisaatiolle, mutta voidakseen hyödyntää lisäarvon myös omaa sisäistä kehitystä tarvitaan
Itse keksimisen etuna on se, että organisaatio pystyy viemään innovaation ensimmäisenä markkinoilla ja näin voittaa	Organisaation ei tarvitse tehdä keksintöjä itse hyötyäkseen innovaatiosta; paremman toimintamallin rakentaminen ja kehittäminen on usein hyödyllisempää kuin ehtiminen ensimmäisenä markkinoille
Organisaation kyky kehittää eniten parhaita ideoita toimialalla johtaa voittoon	Organisaation kyky käyttää ja hyödyntää parhaiten sisäisiä ja ulkoisia ideoita johtaa voittoon
Organisaation on kontrolloitava tekijänoikeuksiaan, jotta kilpailijat eivät pääsisi hyötymään ideoista	Organisaatio voi hyötyä siitä, että muut hyödyntävät sen tekijänoikeuksia. Vastavuoroisesti organisaation kannattaa ostaa muiden oikeuksia käyttöönsä edistääkseen valittua toimintamallia

Avoimella innovaatiolla pyritään parantamaan organisaation innovaatioprosessia tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Nykyisin myös osaaminen siirtyy helposti työntekijöiden mukana organisaatiosta toiseen, joten avoimen innovaatiotavan perusteet ovat vahvistuneet. Avoin innovaatio näyttää vahvistaneen myös verkostomaista työskentely-

tapaa organisaatioissa, hyödyntäen teknologian käyttöä ja tuoden siten aivan uusia resursseja sekä mahdollisuuksia kehittämistyöhön. Avoimessa innovaatiotavassa katsotaan nimenomaan verkostomaisen yhteistyön kasvattavan innovatiivisuutta. (Sydänmaanlakka 2009: 123–126.) Verkostot nähdäänkin yhteistoiminnan organisoitumisen muotona. (Viljamaa ym. 2009: 9.)

Avoimen innovaatioympäristön katsotaan tarjoavan organisaatiolle suuremman mahdollisuuden muutokseen kuin mitä perinteinen ulkopuolisilta suljettu strategia mahdollisti. Organisaatiot pystyvät hyödyntämään avointa innovaatioympäristöä tiedonhakuun ja suunnitteluun sekä innovointiin liittyvissä prosesseissaan. Organisaatiot voivat perustaa avoimia kanavia ja portaaleja tiedonkeruulle ja sen jakamiselle. Portaalin eri tahojen, kuten esimerkiksi asiakkaiden, asiantuntijoiden, tutkijoiden, opiskelijoiden ja muiden toimijoiden, nähdään voivan tuoda esiin omia näkemyksiään ja uusia ideoita sekä kommentoida tiettyä osa-aluetta jostakin kokonaisuudesta. Tällaisesta toiminnasta käytetään myös nimitystä hajautetun älykkyyden hyödyntäminen. (Sjöholm 2010: 98.) Ja mielestäni sillä voidaan nähdä oleva vahva yhteys strategisen kyvykkyyden kehittämiseen.

Reflektointi voidaan katsoa hajautetun älykkyyden, yhteisen ajattelun, välttämättömyydeksi. Santalaisen (2009: 22) mukaan on kyettävä yhdistämään aiemmin sisäistetty tieto ja uudet ilmiöt. Reflektoinnilla hänen mukaansa tarkoitetaan etsimistä ja ihmettelyä sekä asioiden uutta yhdistelyä. Sillä tarkoitetaan analyysiä ja synteisiä, tietoisesti suoritettua ponnistelua, jonka tuloksena voidaan havaita asioita eteenpäin vievää ajatuksen juoksua. Freedman ja Tregoe (2003: 4) kuvaavat luovuuden viittaavan rohkeaan, innovatiiviseen ja rajoja rikkovaan ajatteluun. Järjellä puolestaan alleviivataan rationaalista ja analyyttistä ajattelua ja järjestelmällisyyden tärkeyttä.

Innovatiivisuus tarvitsee aikaa ja tilaa ajattelun monimuotoisuudelle. Reflektiivisen ajattelun nähdään vaativan sellaisen ympäristön missä voidaan pysähtyä ajattelemaan ja ideoimaan. Reflektoinnissa aikaisemmat kokemukset muovautuvat uusiksi merkityksellöiksi, jotka taas auttavat näkemään valintoja ohjaavia perusarvoja. Strategisen ajattelun ja käytännön toiminnan katsotaan yhdistyvän reflektoinnissa. (Santalainen 2009: 22, 25; Sydänmaanlakka 2009: 136.)

Avoimen innovaatiotyöskentelyn ja strategisen ajattelun voidaan nähdä täydentyvän käytännössä kollektiivisen reflektoinnin kautta, esimerkiksi verkoston avulla, jossa akateemisen tutkimuksen nähdään lisäävän strategisen ajattelun syvyyttä ja tarkkuutta, käytännöntyön merkittävyyttä ja kehittämisdimension uutuutta. Intuitio, jota pidetään syvälle kerrostuneena hiljaisena tietona, täydentää rationaalista ajattelua ja on siten merkittävä lisä innovoinnissa. Kaiken kaikkiaan reflektoinnin ja intuition katsotaan tukevan yhteistä mahdollisuutta uuden luontiin. (Santalainen 2009: 23–25.)

Johdon ja henkilöstön välistä yhteyttä ei siis voida liiaksi alleviivata. Jos johto ei laskeudu strategisessa ajattelussaan reaaliaikailman tasolle, on vaarana, että strategiat alkavat elää omaa elämäänsä. Henkilöstön ja johdon kollektiivista mietiskelyä, pohdintaa ja järjeilyä siis tarvitaan. Tästä kollektiivisesta reflektoinnista syntyy myös se strategia, jonka opastuksella tulevaisuuden haasteet voidaan menestyksellisesti kohdata. (Silen 2006: 148.)

Keskeisenä muutosvoimana nähdään vuorovaikutuksessa syntyvä ja elävä tiedon ja osaamisen yhteiseen käyttöön tuova organisaation toimintakulttuuri. Avoimuuden, vertaistuen ja jakamisen katsotaan olevan muutoksen keskeisimpiä ominaisuuksia. Muutoksen toimintakulttuurissa nähdään koskevan niin asiakkaita, sidosryhmiä kuin organisaatiota itseään. (Valtiovarainministeriö 2011: 32.)

Innovaation ja innovoinnin katsotaan olevan kokonaisuudessa nimenomaan uusien ajatusten tarkoituksellista synnyttämistä ja niiden edistämistä sekä toteuttamista odotettujen hyötyjen saavuttamiseksi. Näiden uusien ajatusten synnyttämisessä ja toteuttamisessa korostuu luova soveltaminen. Innovaatio luetaan täten rationaaliseksi opiksi. Innovaatioita ei myöskään luoda tyhjästä vaan jo olemassa olevan muokkaaminen uutta tilannetta varten katsotaan sisältyvän innovaatioon ja innovointiin. (Seeck 2012: 250–252.)

2.3. Strategisen kyvykkyyden käsite

2.3.1. Strateginen ja dynaaminen kyvykkyys

Silen (2006: 143–144) kuvaa onnistuneen strategiatyön tarvitsevan kykyä laatia strategia ja kykyä implementoida eli saattaa täytäntöön laadittu strategia. Strategialla katsotaan olevan välineellinen luonne, jolla hallitaan organisaation nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Oivan (2007: 64) mukaan kyvykkyys ilmaisee sen, mitä organisaatio osaa ja kykenee tosiasiallisesti tekemään. Kyvykkyys ilmaisee organisaation ominaisuutta, ei yksittäisiä osaamisia, kuten teknologian tuomaa hyötyä tai yksittäisten ihmisten osaamista.

Kyvykkyyssajattelun merkityksen keskiössä nähdään olevan organisaation kyky hyödyntää resurssejaan. Resurssien katsotaan olevan se peruselementti, jolle teoria rakentuu ja jonka avulla pyritään saavuttamaan kestävä etua. Resurssit itsessään nähdään aineellisina ja aineettomina, suhteellisen helposti hankittavina ominaisuuksina. Kyvykkyyden nähdään kuitenkin syntyvän toimintatapojen ja -periaatteiden sekä prosessien tuloksena, jossa itse resurssit muuntuvat tulokselliseksi toiminnaksi. Kyvykkyydet nähdään siis toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi. (Vesalainen 2010: 132.)

Oiva (2007: 64) jakaa tutkimuksessaan kyvykkyydet kolmeen viitekehysryhmään. Ensimmäkin kyvykkyys on ymmärrettävissä organisaation aineettomien pääomien integraatiokimppuna. Kyvykkyys nähdään myös laajemmin, niin aineettomien kuin aineellisten pääomien integraationa. Ja kolmantena merkittävänä viitekehysryhmänä on erotettavissa kyvykkyyden johtamiskyky eli dynaaminen kyvykkyys.

Johnson ym. (2008: 95; 2011:84–89) määrittävät tiivistetysti strategisen kyvykkyyden olevan niitä resursseja ja pätevyyskykyä, joita organisaatio tarvitsee selviytyäkseen ja menestyäkseen. Heidän mukaansa strategisen kyvykkyyden perustan luovat niin aineelliset kuin aineettomat resurssit. Aineellisilla resursseilla tarkoitetaan organisaation fyysisiä hyödykkeitä, kuten tilat, henkilöstö ja talous. Aineettomilla hyödykkeillä kuvataan muun muassa organisaation informaatiota, mainetta ja tietoa.

Wahlroos (2010: 60) määrittää organisaation kyvykkyyden sellaiseksi kehittyneeksi toiminnaksi, joka pohjautuu tietoon ja taitoon. Hän jakaa organisaation kyvykkyydet strategisiin ja operatiivisiin kyvykkyyksiin siten, että strategisella kyvykkyydellä viitataan organisaation toiminto- ja organisaatorakennetta sekä resurssikokoelmaa laajentavaan tai uudistavaan toimintaan. Operatiivisella kyvykkyydellä puolestaan viitataan sellaiseen toimintaan, joka tehostaa tai kehittää edellä mainittuja kokonaisuuksia. Wahlroosin (2010: 61) mukaan strateginen kyvykkyys katsotaan liittyvän organisaation strategiaan ja sen johtamiseen. Ja sen nähdään yhdistyvän ylemmän johdon toimintaan.

Organisaation strateginen kyvykkyys katsotaan välttämättömyydeksi strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Strategisen johtamisen näkökulmasta on ymmärrettävä, että strategisten kyvykkyyksien johtaminen on mitä suuremmassa määrin myös strategian toimeenpanon johtamista. Strategiset kyvykkyydet yhdistävät niin toimialan kuin strategian sekä organisaation infrastruktuurin, resurssit ja strategian toimeenpanon toisiinsa. (Oiva 2007: 70.)

Strategisen johtamisen yhdeksi suurimmaksi haasteeksi nouseekin strategian laatijoiden ja toteuttajien välinen suhde. Se ratkaisee viime kädessä koko strategiatyön onnistumisen organisaatiossa (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko ja Teikari 2003: 6–7.) Laamasen ym. (2005: 57) mukaan strateginen kyvykkyys ilmentyy organisaation tehokkuutena nimenomaan valitun strategisen suunnan toteutuksessa. Ja, se on Laamasen ja Tinnilän (2009: 91, 93) mukaan kykyä toimia käytännössä tarkoituksenmukaisella tavalla. Se on inhimillistä osaamista, tietoja ja taitoja sekä kokemusta. Se on organisaation prosesseissa ja toimintamalleissa ilmenevää pääomaa.

Dynaamisilla kyvykkyyksillä viitataan organisaation johtamiskäytäntöihin. Se on johtajien kykyä johtaa kyvykkyyksiä. Dynaamisia kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi resurssien integrointi, strateginen päätöksenteko, organisointi ja resursointi sekä yhteistyösuhteiden rakentaminen. Dynaamisilla kyvykkyyksillä johdetaan organisaation reagoimista toimintaympäristön muutoksessa. (Oiva 2007: 70–72.)

Sivonen (2013: 127–128) nostaa esiin ennakkointiin liittyviä haasteita muutostilanteissa. Hänen mukaansa käsityksen tulevaisuudesta katsotaan pohjautuvan näkemykseen nykyisyydestä ja menneisyydestä. Tulevaa voi pyrkiä hahmottamaan olemassa olevasta hetkestä käsin seuraamalla valloillaan olevia kehityssuuntia ja trendejä. Mielestäni tämä ennakkointitapa soveltuu sovellettavaksi myös dynaamisia kyvykkyyksiä edellyttävissä muutostrendien hahmottamisissa.

Dynaamisten kyvykkyyksien hyöty ympäristön muutoksissa on hahmotettavissa kolmentyyppisten dynaamisia kyvykkyyksiä vaativien ominaisuuksia avulla. Ensinnäkin kyky mukautua toimintaympäristön muutoksiin. Toiseksi kyky hankkia ja sulauttaa tietoa. Ja kolmantena ominaisuutena tai edellytyksenä voidaan nähdä olevan innovaatiokyvykkyys. (Vesalainen 2010: 133.)

Dynaaminen kyvykkyys ymmärretään ennen muuta strategisen johdon kyvykkyudeksi hahmottaa uudelleen ja oikealla tavalla mukauttaa integroiden sisäiset ja ulkoiset resurssit ja toiminnallinen osaaminen sopivaksi ympäristön vaatimukset huomioiviksi muutostarpeiksi. Se on johdon kykyä kehittää uutta osaamista tasapainon saavuttamiseksi muuttuneen ympäristön kanssa. Dynaamisten kyvykkyyksien katsotaan olevan niitä organisatorisia toimintatapoja, joiden avulla uusien resurssiyhdistelmien luominen hahmottuu toimintaympäristössä. (Laamanen ym. 2005: 64.)

Dynaamiset kyvykkyudet ovat ratkaisevia organisaation pääomien integroimiseksi ja kyvykkyyksien rakentamiseksi ja uudistamiseksi. Dynaamisten kyvykkyyksien päämääränä on nimenomaan integroida pääomia ja vakiinnuttaa käytäntöjä kyvykkyyksiksi. Tätä kautta dynaamisilla kyvykkyyksillä on yhteys organisaation suorituskyvyn parantumiseen. (Oiva 2007: 70–72.)

Strategian toimeenpanon varmistus rakentuu ennen kaikkea kyvykkyyksien hahmottamiseen, voimavarojen varmistamiseen ja rakenteiden ja ohjauksen toimivuuteen. Tarvitavien taloudellisten ja inhimillisten resurssien riittävyys sekä osaamisen ja kokemuksen hallinta ovat avainasemassa strategian toimeenpanon onnistumisessa. Organisaation rakenteiden, järjestelmien ja menettelytapojen toimivuus sekä strategian ohjaamisen ja

toimintojen koordinoinnin tehokkuus ovat myös avaintekijöitä strategian menestyksellisessä implementoinnissa. (Hautamäki 1995: 18–19.)

Strategia tarvitsee siis jatkuvaa seuranta, jotta tuloksellisuus voidaan taata. Strategian seuranta, tarkistaminen ja päivittäminen ovat tapoja tai asenteita, joilla koko toimintaa harjoitetaan. Seurannassa tarkistetaan niin sisäiset kuin ulkoisetkin indikaattorit. Sisäisessä tarkkailussa keskitytään erityisesti strategian tavoitteiden toteutusasteeseen: siihen, miten projektit ovat edenneet suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin. Ulkoisten näkökulmien kohdalla taas tarkistetaan vision perustana olleiden olettamusten paikkansapitävyys. (Freedman & Tregoe 2003: 27.)

Organisaation kyvykkyyden nähdään pohjautuvan johdon ja henkilöstön teoreettiseen tietoon ja käytännön kokemukseen. Teoreettinen tieto nähdään tietona, joka liittyy mm. suhteisiin ja asioihin. Se kuvaa johdon että henkilöstön ammatillista kompetenssia. Käytännön kokemuksen puolestaan katsotaan olevan sellaista taitoa, jonka avulla tietoa sovelletaan toimintaan. (Wahlroos 2010: 60.)

2.3.2. Pääomien integraatiokimppu ja arvionluominen

Organisaatioiden johtamistoiminnan muuttuessa keskusteluun on noussut perinteisten eli fyysisten pääomien arvon määrittelyn rinnalle yhä enenevässä määrin myös aineeton pääoma. Tällöin huomio kiinnittyy mm. henkilöstön osaamiseen, organisaation rakenteisiin ja sidosryhmäsuhteisiin. Aineettomasta pääomien kimpusta puhuttaessa vastaavia käsitetermejä ovat myös älyllinen pääoma ja näkymättömät voimavarat sekä tietopääoma. (Viitala & Jylhä 2011: 322–323.)

Oivan (2007:65) mukaan organisaation aineettomissa resursseissa on kyse yksilöiden osaamisesta, heidän tiedoistaan, taidoistaan ja asiantuntijuudestaan sekä sosiaalisesta kanssakäymisestä. Varsinaisen kyvykkyyden hän näkee koko organisaation osaamis-pääomana, joka on kehittynyt erilaisten osaamisten integraationa. Toisin sanoen hyödynnettävissä olevat osaamiset integroituvat hänen mukaansa organisaation arvoa tuottavaksi kyvykkyydeksi.

Kaplan ja Norton (2004) lähtevät liikkeelle siitä lähtökohdasta, että aineeton pääoma synnyttää todellista arvoa vain integroituneena toisiin pääomiin ja sisäisiin prosesseihin. Arvoa synnyttävän kyvykkyyden nähdään olevan kietoutunut organisaation rakenteisiin, erityisesti prosesseihin. Kyvykkyys ilmenee organisaatiossa vakiintuneina käytänteinä ja se syntyy organisaation oppimisen tuloksena, vähitellen erilaisten kehityspolkujen kautta. Kyvykkyudet yhdistävät organisaation sisäiset ja ulkoiset strategisen johtamisen näkökulmat toisiinsa. (Oiva 2007: 66.)

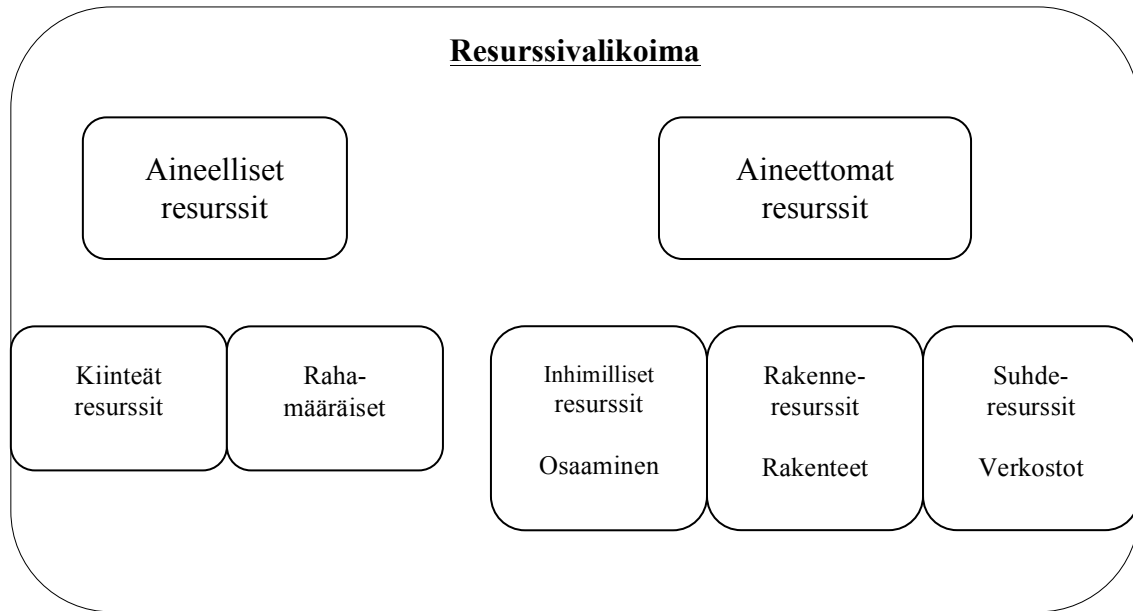
Roos ym. (2006:44) toteavat resurssien tunnistamisen olevan keskeinen vaihe valitun strategian toteuttamisessa. Organisaation on mahdollista arvioida resurssien riittävyys ja toisaalta ne keskeiset toimenpiteet mitä strategian toteuttamiseksi tarvitaan, sen jälkeen kun käytössä olevat resurssit on tunnistettu. Tämä antaa organisaatiolle suunnan ryhtyä tarvittavien resurssien hankkimiseen tai vahvistamiseen. Lisäksi organisaatiolla on mahdollisuus muuttaa strategisia tavoitteita tunnistettujen resurssivahvuuksien tehokkaammaksi hyödyntämiseksi.

Organisaation toiminnalta odotetaan yhtä enenevässä määrin kykyä huomioida ns. palvelutalouden keskeiset sosiaaliset suhteet ja kykyä tuottaa oikeanlaista arvoa asiakassuhteissa. Tällä tarkoitetaan mm. kykyä rakentaa erilaisia toimijoita yhteentuovaa arvoverkostoa. (Ruckenstein ym. 2011: 30.)

Aineettoman pääoman katsotaan siis synnyttävän arvoa organisaatiolle integroituneena toisiin aineettomiin ja aineellisiin pääomiin ja sisäisiin prosesseihin. Integraatio ja oppiminen sekä uudistuminen vaativat syntyäkseen sitä tukevaa johtamista, jossa johdetaan ihmisiä ja asioita integroidusti ja samanaikaisesti. Arvoa tuottava organisaation johtaminen nähdään nimenomaan kokonaisuuden johtamisena, organisatoriset rajat ylittävänä toimintana. (Oiva 2007: 63.)

Organisaation arvonalähteenä olevia resursseja voidaan hahmottaa jakamalla ne luokkiin. Resurssien luokittelu mahdollistaa erityyppisten resurssien tunnistamisen organisaation toiminnassa ja auttaa arvioimaan niiden painoarvoa suhteessa organisaation lisäarvon luomisen pyrkimyksiin. Tarkastelemalla resurssivalikoimaa ns. resurssipuumallin avulla

(ks. kuvio 4) ja sen eri tasoilla kyetään selventämään strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavia investointitarpeita. (Roos ym. 2006:44–45.)



Kuvio 4. Pääomien resurssipuumalli (Roos ym. 2006: 13, 45; Viitala ym. 2011: 323).

Roos ym. (2006: 13, 45) kuvaavat organisaation pääomia ikään kuin puunjuurina, kuten kuvio 4. osoittaa, tehden ensin karkean jaon aineellisiin ja aineettomiin resursseihin perustuen niiden taloudelliseen vaikutustapaan tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Aineettomat resurssit he jakavat inhimillisiin resursseihin, rakenneresursseihin ja suhderesursseihin. Inhimilliset resurssit viittaavat osaamispääomaan, kun taas suhdepääoma keskittyy organisaation verkostoihin. Rakennepääoman keskiössä ovat organisaatiorakenne, toimintajärjestelmät ja prosessit.

Viitala ym. (2011: 323) ovat samoilla linjoilla, jakaen aineettomat pääomat inhimilliseen tai henkiseen pääomaan, rakenne pääomaan ja suhde pääomaan (ks. kuvio 4.). He katsovat aineettoman pääoman määrittelyn osoittautuneen vaikeaksi. Näkymättömän

pääoman he toteavat kuitenkin koostuvan kokemuksesta, ymmärryksestä ja tiedosta. Ja sen nähdään olevan tiiviisti yhteydessä ihmisten ja organisaation toimintaan.

Inhimillisen pääoman katsotaan käsittävän osaamisperusteisia resursseja kuten henkilöstön tietoja ja taitoja. Innovatiivisuuden katsotaan lukeutuvan inhimillisen pääoman luokitukseen yhdessä esimerkiksi asenteiden ja henkilökohtaisten muiden ominaisuuksien ja kykyjen kanssa. (Roos ym. 2006:13.) Viitalan ym. (2011: 323) mukaan inhimillinen pääoma rakentuu myös työntekijöiden psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Lisäksi osaamispääomaan katsotaan kuuluvaksi henkilöiden kyky yhteistoimintaan, jonka tuloksena syntyy yksilön oman osaamisen ylittävää pääomaa. Kyseessä olevaan pääomaan luokitellun luovuuden ja innovatiivisuuden katsotaan liittyvän organisaation uudistumiseen ja kehittymiseen.

Rakennepääomaa syvällisemmin tarkasteltaessa on Viitalan ym. (2011: 232) mukaan kyse organisaation toimintaa jäsentävistä ja ylläpitävistä kyvykkyyksistä. Rakennepääomaan lasketaan kuuluvaksi mm. organisaatorakenne ja –kulttuuri sekä arvot että johtamisfilosofia. Pääoma koostuu organisaation käytössä olevista prosesseista ja järjestelmistä sekä teknologioista. Roos ym. (2006: 14) nostavat, edellisten tapaan, immateriaalioikeudet kuuluvaksi rakennepääomaan. He korostavat myös maineen ja brändien merkitystä.

Suhdepääoman nähdään rakentuvan organisaation kaikista sidosryhmäsuhteista, yhteistyökumppaneista ja verkostoista, ja niihin liittyvistä yhteistyösopimuksista. Sijoittajat ja rahoittajat lasketaan kuuluvaksi suhdepääomaan. Asiakassuhteet määritellään organisaation sidosryhmäverkoston kriittisimmäksi elementiksi. (Roos. ym. 2006: 13–14; Viitala ym. 2011: 323.) Tämän lisäksi, Viitala ym. (2011: 323) sijoittavat organisaation imagon ja brändin lukeutuvaksi suhdepääomaan, ko. tekijöiden läheisiin suhteisiin kytkeytymiseen perustuen.

Resurssivalikoiman tarkastelu resurssipohjaista puumalli-idea hyödyntäen kokoaa organisaation kaikki arvoa luovat pääomat, sekä aineelliset että aineettomat, saman linssin alle (katso kuvio 4.). Malli toimii myös hyvin työvälineenä organisaation resurssien jat-

kuvassa työstämisessä, osoittaen yksittäisten resurssien, mutta ennen kaikkea niiden keskinäisen vastaavuussuhteen, merkityksen tärkeyttä. (Roos ym. 2006: 46.)

Resurssiperusteiseen lähestymistapaan näyttää liittyvän lähtökohtaisesti ajatus organisaation resurssien ainutlaatuisuudesta, jolloin arvoa tuottava ominaisuus katsotaan olevan resurssi itsessään. Toisena resurssilähestymistapaan liittyvänä arvoa tuottavana näkökulmana on se, miten organisaatio käyttää resurssejaan. Näkökulman mukaan kahdella organisaatiolla voi olla identtiset resurssit käytettävissään, mutta paremmin menestynyt organisaatio hyödyntää resurssejaan paremmin. Tällöin huomion katsotaan kohdistuvan itse toimintaan ja niihin toimintatapoihin, joiden avulla resursseja hyödynnetään. Näitä resursseja hyödyntäviä toimintojen prosesseja, jonka avulla lisätään arvoa asiakkaalle, voidaan kutsua ydinosaamiseksi ja dynaamiseksi kyvykkyydeksi. (Vesalainen 2010: 131–132.)

2.3.3. Kyvykkyyksien kehittämisen ulottuvuuksia

Strategisten kyvykkyyksien kehittämisen ulottuvuuksia pohdittaessa Johnson ym. (2011: 108–109) nostavat esiin resurssien ja kyvykkyyksien johtamisen merkityksen, nimenomaan resurssien analysoimisen ja sisällöllisen ymmärtämisen näkökulmasta. He mainitsevat kyvykkyyksien strategisen ymmärtämisen tärkeyden johtamistasolla ja nostavat kyvykkyyksien kehittämisen keskiöön toimintojen johtamisen ja ihmisten johtamisen näkökulmat.

Organisaation sisäisten kyvykkyyksien nähdään kehittyvän mm. hyvien käytäntöjen siirtämisellä ja uusien palveluiden kehittämisellä. Hyvien käytäntöjen siirtämisessä yksiköstä toiseen on omat haasteensa, jotka liittyvät muutoksen johtamiseen. Organisaation kyvykkyyttä on mahdollista edistää myös ns. ulkoisilla toimenpiteillä, kuten hankkimalla oman organisaation ulkopuolista osaamista mm. yhteistyösuhtein tai organisaatiojärjestelyin. Lisäksi, mikäli johtajat ovat tietoisia organisaation keskeisistä arvoa tuottavista kyvykkyyksistä, voidaan tällöin siirtää joitakin osa-alueita täysin ulkoisesti tuotetuksi ostopalveluksi. Tällöin palvelun tai tuotteen katsotaan olevan luonteeltaan oman organisaation ydinkyvykkyyden näkökulmasta vähempiarvoinen, mutta voi olla toisen

organisaation ydinkyvykkyyttä. Kyvykkyyksien kehittämisessä avainasemassa näyttää olevan tuotosten ja hyötyjen seuraaminen lisäarvon syntymisen näkökulmasta, esimerkiksi organisaation asiakkaalle tai muulle sidosryhmälle. (Johnson 2011: 109.)

Aineettomia kyvykkyyksiä kehittävässä johtamisotteessa huomion painotus laajenee asioista ihmisiin. Kontiainen ja Skyttä (2010: 26) pohtivat luontaisia johtamistilanteita ja erottavat toisistaan kaksi, sinänsä oikeaa, suhtautumistapaa. He toteavat sellaisten tilanteiden edellyttävän ihmiskeskeistä otetta, jotka vaativat onnistuakseen henkilöstön sitoutuvuutta ja jos ko. asian ratkaisemisessa saattaa syntyä esimerkiksi tunnereaktioita tai se vaatii uudistamaan toimintatapoja. Asiakeskeinen johtamisote toimii puolestaan sellaisissa tilanteissa, joissa ihmisten ei tarvitse käyttää voimavarojaan asian ymmärtämiseksi tai hyväksymiseksi.

Kyvykkyyksien kehittämisen näkökulmasta on merkityksellistä huomioda Roosin ym. (2006: 13–14) huomio siitä, ettei organisaatio omista henkilöstönsä inhimillistä pääomaa sinänsä. Heidän mukaansa organisaatio voi kuitenkin hyödyntää työntekijöidensä osaamista mm. sopimuksellisin keinoin. Sydänmaanlakka (2009: 164) korostaa organisaatiokulttuurin vaikutusta yhteistoiminnan ja tehokkaan tiimityön salaisuutena. Hän katsoo innovatiivisen yhteistoiminnan rakentuvan eri alojen hyviä tiimivalmiuksia omaavista huippuasiantuntijoista. Keskeistä on voimakas halu yhteistyöhön ja yhteisen toimintatavan luomiseen sekä edelleenkehittämiseen.

Kontiainen ym. (2010: 26–27) määrittelevät asiakeskeisen ja ihmiskeskeisen johtajan ominaisuuksia tuomalla esiin heidän ajattelumallinsa eroavaisuudet. Heidän mukaansa asiakeskeisen johtajan ihmismielen kuva pohjautuu kuin astiaan, jonne voidaan syöttää tietoja ja ohjeita sekä tehtäviä. Asiakeskeinen johtaja olettaa asian tulleen näin ymmärretyksi ja siirtyvän käytännön toimintaan. Ihmiskeskeisessä johtamistavassa ihminen nähdään omaehtoisesti toimivana valintojen tekijänä. Johtamisotteen tärkein työkalu on kysymykset, joiden avulla johtaja saa ihmiset kiinnostumaan asioiden käsittelystä. Ihmiskeskeisessä lähestymistavassa johtaja asettaa haasteen ratkaistavaksi ja asiat ratkaistaan yhdessä, yhteisen ymmärryksen rakentamisen kautta.

Sydänmaanlakka (2009: 165) on analysoinut tiimijohtamista. Hän tiivistää tiimijohtamisen taidon olevan haastava johtamistapa, joka vaatii erityistä osaamista. Tämän erityisosaamisen hän tiivistää kymmeneen asioiden johtamisen taitoon ja kymmeneen ihmisten johtamisen taitoon. Nämä keskeiset taidot ovat kuvattuina oheisessa taulukossa 3.

Taulukko 3. Asioiden - ja ihmisten johtamisen taidot (Sydänmaanlakka 2009: 165).

Asioiden johtamisen taidot	Ihmisten johtamisen taidot
1. Tarkoitus ja tavoitteet selvät	1. Yhteistyö toimii
2. Roolit ja vastuut selvät	2. Motivaatio/sitoutuminen korkea
3. Asioiden käsittely tehokasta	3. Vuorovaikutustaidot hyvät
4. Ongelmanratkaisu toimii	4. Yksilön kunnioittaminen toteutuu
5. Toiminta suunnitelmallista	5. Jatkuva oppiminen toteutuu
6. Tiedottaminen toimii	6. Itseohjautuvuus toteutuu
7. Prosessit selkeät	7. Välitetään toisista
8. Jäsenillä riittävä osaaminen	8. Ilmapiiri avoin ja rakentava
9. Johtaminen toimii	9. Annetaan ja saadaan palautetta
10. Ryhmän toiminta tuloksellista	10. Halu jäseneksi korkea

Sydänmaanlakan (2009: 165) mukaan viimeisten kahden vuosikymmenen aikana on edistytty ottamalla askelia yksilökeskeisestä johtamisesta jaettuun johtamiseen ja yhteisvastuullisuuteen. Mielestäni edellä taulukossa 3. kuvatut tekijät vahvistavat tätä asetelmaa. Sydänmaanlakka (2009: 165) toteaa, että työyhteisöjä haastaa uusi sukupolvi, jonka hän näkee mahdollisuutena kehittää edelleen organisaatioiden yhteistoimintaa.

Johnson ym. (2011: 111) kuvaavat kyvykkyyksien kehittämistä erityisesti ihmisten johtamisen keinoin, mm. kohdennetun ihmisten valmentamisen, henkilöstöpolitiikkojen kehittämisen ja oppivan organisaation avulla. He toteavat organisaatioiden valmentavi-

en koulutusohjelmien olevan usein liian yleisiä. Organisaation kyvykkyyden kehittymisen näkökulmasta valmentavien kehittämistoimien tulisi olla strategisten tarkoitusten mukaisia kohdennettuja toimia. Tätä erityisten osaamisten kehittymistä voidaan tukea mm. henkilöstöpolitiikkojen avulla ja niiden kehittämisellä. Lisäksi, keskeisenä kyvykkyyksien kehittämisen keinona nähdään oppivan organisaation menetelmät ja mallit sekä panostaminen dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseen.

Wahlroosin (2010 : 71–77) mukaan kyvykkyyttä edistäviä ja haittaavia tekijöitä voidaan hahmottaa mm. organisaation sisäisiin tekijöihin, kuten strategian ja tavoitteiden muutokseen sopeutumisen kautta, yhteistyöhalun tai -haluttomuuden, resurssien ja taloudellisen tilanteen sekä organisaatorakenteen ja -kulttuurin näkökulmista. Hän nostaa esiin myös vuorovaikutustekijöiden merkityksen kyvykkyyden kehittymiselle, mainiten mm. henkilökohtaiset suhteet ja suhteiden johtamisen.

Luoma (2007: 40–41) kuvaa hahmottamassaan kompleksisuuden huomioonottavassa organisaation strategisten tunnetilojen viitekehyksessään kahta perusulottuvuutta. Ensinnäkin hän mainitsee organisaation strategisen suunnan selkeyden ja toiseksi ulottuvuudeksi uudistumishakuisuuden. Näiden perusulottuvuuksien hän katsoo myös ottavan etäisyyttä rationaalisuuteen ja kuvaavan asioiden tilaa, jossa objektiivisuuden sijasta tyydytään riittävän oikeaan käsitykseen.

Uudistamishakuisuus ja strategisen suunnan selkeys luovat ristikkäisiä areenoja, joiden perusteella organisaation kyvykkyyden tunnetilojen kehittämistä voidaan tarkastella. Ensinnäkin tilanteessa, jossa strategisen suunnan selkeyden ja uudistumishakuisuuden katsotaan olevan heikko, organisaatiota kuvaa pysähtyneisyyden olotila. Sitä kuvaavat epäselvät ja ristiriitaiset tavoitteet, pelko ja epäluulo. Tällöin haasteena katsotaan olevan ennen muuta luottamuksen ja positiivisen vuorovaikutuksen rakentaminen. Mikäli kuitenkin uudistamishalukkuutta löytyy ja sen katsotaan olevan vahva, kuvaa tätä olotilaa voimakas muutosodotus ja kritiikki, eräänlainen kiehunnan tila. Organisaatiossa katsotaan energiaa riittävän mutta yhteistä selkeää käsitystä etenemisestä ei ole muodostunut. Oleellista ko. tilanteessa katsotaankin olevan vahvan tulevaisuuskäsityksen luominen, jossa vaihtoehtoisten skenaarioiden rakentaminen ja vallitsevien näkemysten haastami-

nen toteutuu. Kolmanneksi, mikäli organisaatiolla katsotaan olevan yhtenäinen käsitys suunnasta, muttei uudistumishakuisuutta ja kykyä käynnistää muutoksia, katsotaan organisaation olotila väsyneeksi. Tällöin pienten muutosten ja kokeilujen avulla on mahdollisuus saavuttaa onnistumisien positiiviset ja kannustavat kokemukset, joiden tuloksena usko omaan kykyyn muuttua muuttaa olotilaa yhä mittavampien edistymisaskelien ottamiseen. Neljäntenä, viimeisimpänä, areenana nähdään ns. flow -olotila, jonka strategisen suunnan selkeys sekä uudistumishakuisuus on vahva. Olotila nähdään ideaalina, mutta ei ongelmattomana. Itseohjautuvuus toteutuu ja sitoutuvuus toimintaan on voimakasta. Kääntöpuolena nähdään ns. yli-innokkuutta, jonka purkautuminen ei välttämättä rakenna kokonaisuutta. Erityisenä haasteena nähdään ns. positiivisen virtauksen säilyttäminen. (Luoma 2007: 40–42.)

Kyvykkyyksien kehittämisen yhtenä kulmakivenä katsotaan olevan henkilön oma kyky ymmärtää tehtävänsä merkitys ja strateginen arvo kokonaisuudesta käsin katsottuna. Tämän ymmärryksen lisäämisen kehittäminen organisaatioissa on nähty edistävän kyvykkyyksien kasvua ja yleistä motivaatiota. Tämän tietoisuuden lisääminen lasketaan yhdeksi kyvykkyyden kehittämisen näkökulmaksi. (Johnson ym. 2011: 109–111.)

Vesalainen (2010: 135) nostaa esiin yhtenä keskeisimpänä strategisen kyvykkyyden elementtinä verkottumisen. Organisaation kyky luoda liittoumia nähdään hänen mukaansa ns. meta-kompetenssina. Tällaisten kumppanuuskompetenssien voidaan katsoa kompensoivan keskitasolle jäävää muuta osaamista. Kumppanuus edellyttää luottamusta, sitoutumista ja vuorovaikutusta. Kyvykkyys voidaan nähdään siis myös voimakkaasti suhdekeskeisenä, jonka vaikuttavuus syntyy yhteistyösuhteiden hyötyjen kautta.

Verkostoitumisen ja kumppanuusjohtamisen elementtejä voidaan hahmottaa visiojohtamisen, sitouttamisen, yhteisen kehittämisen ja aidon monimuotoisuuden sekä verkosto-organisaation kehittämisen käsittein. Uuden kulttuurin omaksumisen rakennuspali-koita ovat kumppanuusjohtamisen rinnalla mm. tiedon ja osaamisen jakava asiantuntijuus ja strateginen dialogi, jossa keskeistä ovat yhteiset keskustelufoorumit ja horisontaalinen rakenne. (Valtiovarainministeriö 2011: 32–33.)

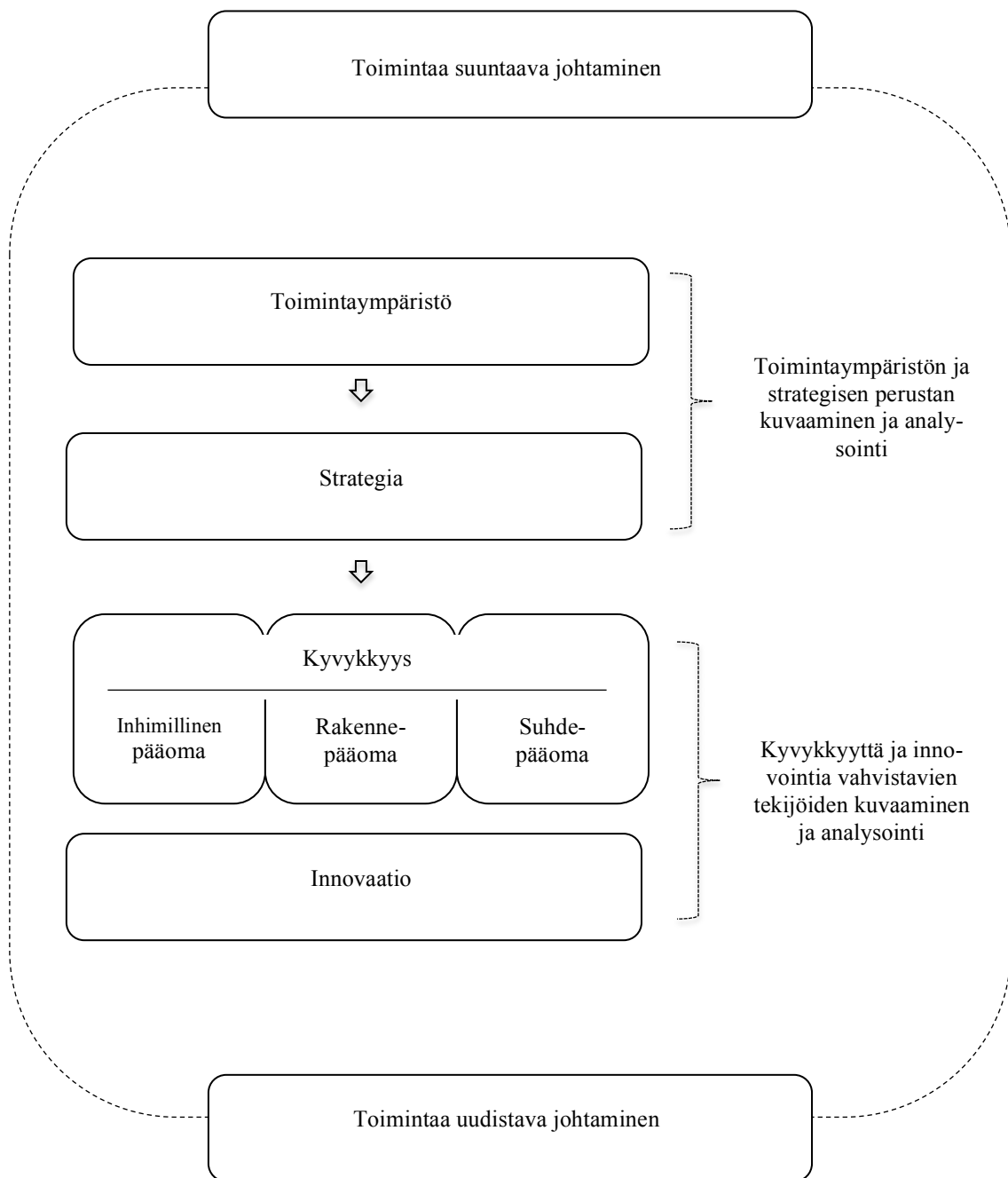
Uudenlaisen toimintatavan katsotaan syntyvän ja mahdollistavan myös organisaation innovaatiokyvykkyyden voimistumisen toimintakulttuurissa, jossa keskeisiä elementtejä ovat luottamus ja moniäänisyys, riskien ottamisen sietokyky ja epävarmuuden hyväksyminen sekä erilaisten osaamisten integraatioon perustuva asiantuntijuus ja uskallus uuden kokeiluun. Uudenlaisen, kyvykkyyttä kehittävän, toimintamallin voidaan katsoa olevan siirtymistä kohti kokonaisuuksien johtamista ja resurssien kohdentamista yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2011: 30.)

2.4. Yhteenveto: Tutkimuksen teoreettiset dimensiot

Strateginen johtaminen, innovaation paradigma ja strategisen kyvykkyyden käsite luovat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Edellä, tutkimuksen teoriaa rakentavissa luvuissa, olevan keskustelun tarkoituksena on ollut jäsentää monitahoisia oppeja ja käsitteitä. Teoreettisen viitekehyksen luomisen tarkoituksena on ollut avata tämän tutkimuksen teoreettisia valintoja, niitä keskeisiä oppien ja käsitteiden merkityksiä, jotka antavat sisällön tutkimuksen aiheenmukaiselle kokonaisuudelle.

Tässä yhteenvedossa pyrin ennen muuta tuomaan tutkimuksen teoreettisen keskustelun yhteen siten, että se antaa kokonaiskuvan niistä keskeisistä teoreettisista huomioista ja dimensioista, joiden pohjalta suuntaan empiiristä mielenkiintoani aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan tarkastelussa. Teoreettiset ulottuvuudet muodostavat näin ollen sen linssin, jonka avulla pyrin analysoimaan tutkimuskohteen empiiristä todellisuutta.

Tiivistän tutkimuksen keskeiset teoreettiset ulottuvuudet, Roosin ym. (2006: 197) nostaman esimerkin mukaisesti, karkeasti neljään tämän tutkimuksen kannalta keskeiseen näkökulmaan. Nämä näkökulmalliset ulottuvuudet ovat toimintaympäristö ja strategia sekä kyvykkyys ja innovaatio. Edelleen jaan nämä ulottuvuudet, Virtasta ym. (2010: 241) ja Luomaa (2007: 40) mukaillen, kahteen kategoriaan, toimintaa suuntaavaan ja toimintaa uudistavaan johtamisdimensioon, kuten kuvio 5 osoittaa.



Kuvio 5. Innovointi ja kyvykkyys strategisen johtamisen kokonaisuudessa (mukaillen Roos ym. 2006: 197; Luoma 2007: 40; Virtanen ym. 2010: 241).

Strategisen johtamisen oppi antaa mielestäni tälle tutkimukselle toimintaa suuntaavan johtamisulottuvuuden (ks. kuvio 5). Strategia ja strateginen johtaminen voidaan katsoa

olevan koko organisaatiota koskettavaa päätöksentekoa ja päätöksenteon prosessia, organisaation eri tasoilla. Strategia ja strateginen johtaminen on kokonaisuuden hahmotamista. Se on toimintaympäristön jatkuvaa huomioimista ja kokonaisvaltaista, vahvasti tarkoitukseen sidottua tuloskeskeistä toimintaa. Se on rationaalista ja kokonaisvaltaista ajattelua sekä näkemyksellisyyttä toiminnan tarkoituksesta.

Innovoinnin ja innovatiivisuuden näen antavan tietoisesti tilaa organisaation luovuudelle, uusien ideoiden, toimintatapojen ja johtamismenetelmien kehittämislle, kokeilulle ja näiden tuloksena syntyvien innovaatioiden hyödyntämiselle. Strateginen kyvykkyys kiinnittää huomion organisaation kykyyn tehdä tarkoituksensa mukaisia asioita ja toimia, hyödyntäen ja kehittäen niin oman organisaation kuin kumppaneidensa aineettomia ja aineellisia pääomia. Se on dynaamista kyvykkyyttä reagoida muutoksiin. Se on osaamista, rakenteita ja verkostoja strategisesti määritellyn suunnan ja tavoitteen tosiasialliseksi saavuttamiseksi. Innovaation ja kyvykkyuden näkökulmat näenkin tämän tutkimuksen kontekstissa toimintaa uudistavana johtamisulottuvuutena (ks. kuvio 5).

Innovointi ja kyvykkyys strategisen johtamisen kokonaisuudessa, hallintotieteellisessä julkisjohtamisen kontekstissa, muodostaa mielestäni verrattain haastavan teoreettisen näkökulman johtamisen kokonaisvaltaisuudesta. Ja tämä luo mielestäni oman mielenkiintoisen haasteen tutkimuksen empiirisen kohteen toimintaympäristön ja strategian sekä kyvykkyuden ja innovatiivisuuden kuvaamiselle ja analysoinnille.

3. ALUEHALLINTOVIRASTO STRATEGISENA TOIMIJANA KOKONAIS- TURVALLISUUDEN YHTEISTOIMINNASSA

”Menestys on yhteistyön, hyvän johtamisen ja kyvykkään strategisen ajattelun yhteistulosta, älä mieti yksin haasteiden voittamista. Voittoisan yhteishengen rakentaminen vaatii vaivaa, mutta on vaivan arvoista.” (Silen 2006:167.)

Tämän tutkimuksen empiirinen tarkastelu rakentuu pyrkimyksestä kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa. Tätä pyrkimystä lähestytään edellisen, tutkimuksen teoriaa rakentavan, pääluvun näkökulmista. Tutkimuksen metodisia valintoja ja aineiston käyttöön sekä analysointiin liittyviä kysymyksiä olen pohtinut tutkimusraportin johdannossa. Haastattelujen taustaa ja käytettyjä dokumenttiasiakirjoja esittelen ohessa, jäljempänä.

Tässä tutkimusraportin kolmannessa luvussa avataan tutkimuksen tuloksia aluehallintoviraston toimintaympäristön ja strategian sekä kokonaisturvallisuuden alueellisen yhteistoiminnan ja siihen liittyvien innovointia ja kyvykkyyttä kuvaavien kokemusten kautta. Tulokset perustuvat kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa mukana olleiden aluehallintoviraston asiantuntijoiden haastatteluihin ja kerättyyn dokumenttiaineistoon.

Tarkastelussa toimintaa suuntaava johtaminen avataan aluehallintoviraston toimintaympäristöä ja erityisesti viraston strategista perustaa sekä turvallisuusdimensiota tarkastelevien näkökulmien avulla. Tarkastelussa hahmotetaan myös käsityksiä turvallisuushaasteiden ja turvallisuuskäsitteiden yhteiskunnallisesta muuttumisesta, painottuen muun muassa sisäisen turvallisuuden näkökulmiin ja kysymyksiin.

Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan organisoituminen ja paikallisen turvallisuussuunnittelun tukeminen nähdään tässä tutkimuksessa toimintaa uudistavaan johtamiseen lukeutuvaksi kokonaisuudeksi. Erityisesti paikallisen turvallisuussuunnittelun tukemiseen liittyviä näkökulmia tarkastelen kuntasektorin tukemisen kautta. Uudistavan johtamisdimension näkökulmaan liitän ennen muuta haastateltavien kokemukset yhteistoiminnan innovatiivisuudesta ja strategisesta kyvykkyydestä.

Haastatteluaineisto kerättiin Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastossa työskenteleviä asiantuntijoita ja johtajia haastatteleamalla. Tämä joukko koostuu muun muassa päälliköistä, ylitarkastajista, vastuualueiden johtajista ja viraston ylimmästä johdosta. Haastatteluja tehtiin yhteensä 12. Määrä edustaa hyvin kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan aluehallintoviraston ydinjoukkoa, sillä kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaryhmä koostuu suurimmaksi osaksi viraston ulkopuolisista toimijatahoista. Kaikkien haastateltavien yhteys kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaan juontuu kunkin oman substanssitehtävän kautta. Osalla haastateltavista oli tiiviimpi yhteys kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan johtamisen kokonaisuuteen kun taas osalla haastateltavista oli vähäisempi rooli. Haastateltavista osa osallistui myös kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaan muun muassa teemaryhmien vetäjinä toimimalla.

Puolistrukturoidut teemahaastattelut suoritettiin lokakuun loppupuolella viikkojen 43 ja 44 aikana vuonna 2013. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti kaikki haastateltavat tavaten. Haastattelut etenivät haastattelurungon varassa ja kysymysten teemat koskettivat muun muassa haastateltavien käsityksiä yhteiskunnan turvallisuushaasteista, yhteistoimintaryhmän tehtävänä olleen alueellisen toimeenpanosuunnitelman, kokonaisturvallisuusstrategian, luontiprosessista ja ennen kaikkea kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan innovatiivisuutta ja strategista kyvykkyyttä esille tuovista kysymyksistä. Myös kuntien turvallisuustyön tukemisen näkökulmia selvitettiin. Haastattelut aloitettiin taustakysymyksellä, jota avasin edellisessä kappaleessa, ja päätettiin avoimeen kysymykseen, joten haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin myös muita näkökulmia.

Lisäksi empiirinen aineisto koostuu monipuolisesta dokumenttiaineistosta. Työssä käytettyihin 27 dokumenttiasiakirjaan voi tutustua yksityiskohtaisesti lähdeluettelosta. Dokumenttiaineisto koostuu muun muassa kansallisen tason turvallisuusstrategisista asiakirjoista ja muista valtioneuvoston periaatepäätöksistä, erilaisista selvityksistä ja selonteoista, aluehallintovirastoa ohjaavista strategisista asiakirjoista ja muista esityksistä sekä aluehallintoviraston sisäisistä dokumenteista, kuten esimerkiksi kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaryhmän ja sihteeristön kokousmuistioista ja alueellisesta sisäisen turvallisuuden ohjelman toimeenpanosuunnitelmasta, kokonaisturvallisuusstrategiasta. Myös säädöstekstejä, kuten lakeja, on käytetty lähteinä.

3.1. Aluehallintoviraston toimintaympäristö ja strategia

3.1.1. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto

Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto on yksi kuudesta Manner-Suomessa toimivasta aluehallintovirastosta. Se lukeutuu valtiovarainministeriön hallinnonalaan ja strategiseen ohjaukseen, mutta sen toimintaa ohjaavat myös muut ministeriöt omilla toimialoillaan. Aluehallintovirasto aloitti toimintansa vuoden 2010 alussa, aluehallinto uudistuksen myötä. (LSSAVI/a 2012.)

Uudistuksessa entisten lääninhallitusten, työ- ja elinkeinokeskusten, alueellisten ympäristökeskusten, ympäristölupavirastojen, tiepiirien ja työsuojelupiirien työsuojelutoimistojen työt keskitettiin kahteen monialaiseen viranomaiseen, aluehallintovirastoon ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukseen. Aluehallinnon uudistamisen yleistavoitteena mainitaan tavoite kansalais- ja asiakaslähtöisesti sekä tehokkaasti ja tuloksellisesti toimivasta aluehallinnosta. (Valtiovarainministeriö/a 2013: 7.) Valtiovarainministeriö tiivistää, pohjautuen selontekoon aluehallinnon uudistuksesta, että uudistus on onnistunut pääosin hyvin. Edelleen todetaan myös tuottavuuden parantumisen korvanneen resurssien niukkuutta. (Valtiovarainministeriö/b 2013.)

Aluehallintoviraston haasteena katsotaan olevan ympäristön nopea muutos ja sen asettamat uudet vaatimukset viraston toiminnalle: *”Suomen on lähivuosina kyettävä samanaikaisesti huolehtimaan taloudellisesta kilpailukyvyystä, taloudellisesta ja sosiaalisesta kestävyydestä, ympäristövastuista sekä inhimillisestä ja sosiaalisesta pääomasta toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa.”* Hallituksen painopistealueista erityisesti köyhyyden ja eriarvoisuuden sekä syrjäytymisen vähentäminen luo tavoitteellisen haasteen aluehallintoviraston toiminnalle. (Valtiovarainministeriö 2011: 15.)

Aluehallintoviraston strategisen perustan luo aluehallintovirastoista annettu laki ja sen kuvaama viraston toiminta-ajatus: *”Aluehallintovirastot edistävät alueellista yhdenvertaisuutta hoitamalla lainsäädännön toimeenpano-, ohjaus- ja valvontatehtäviä alueilla.”* (Laki 896/2009). Kaikkien aluehallintovirastojen yhteinen strategia-asiakirja vuo-

sille 2012–2015 määrittää aluehallintoviraston toiminta-ajatuksen hieman eri sanoin. Sen mukaan virasto toteuttaa alueellista yhdenvertaisuutta edistämällä oikeusturvaa, hyvinvointia ja turvallisuutta yhteistyössä muiden kanssa. Erityinen aluehallintoviraston visio on kirjattu strategia-asiakirjaa seuraavasti: *”Suomi on tasa-arvoinen, hyvinvoiva ja turvallinen yhteiskunta. Aluehallintovirasto on yhdenvertaisuutta edistävä, asiakkaiden, kumppaneiden ja työntekijöiden arvostama, eettisesti toimiva monialainen asiantuntija ja yhteistyökumppani.”* (Valtiovarainministeriö 2011: 13.)

Toiminnan arvoperustan luovat aluehallintovirastojen yhteisesti määritetyt arvot. Nämä *”yhteiset arvot ovat asiakaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja yhteistyöhakuisuus.”* (Valtiovarainministeriö 2011: 13). Tutkimuksen kohteena oleva aluehallintovirasto nostaa toiminnassaan esiin, edellä mainittujen lisäksi, erityisesti avoimuuden ja laadukkuuden sekä palveluhenkisyyden ja oikeudenmukaisuuden arvot. (LSSAVI/a 2012).

Ylijohtajavetoiset aluehallintoviraston ydinprosessit voidaan hahmottaa seuraavasti, taulukon 4. tiivistämän luettelon mukaisesti, oikeusturva-, hyvinvointi- ja turvallisuusprosesseihin luokiteltuina. (Valtiovarainministeriö 2011: 14; KTS 2012: 13).

Taulukko 4. Aluehallintoviraston ydinprosessit (Valtiovarainministeriö 2011: 14; KTS 2012: 13).

Aluehallintoviraston ydinprosessit:

- Tasa-arvoinen yhteiskunta – **oikeusturvaprosessit**: Perusoikeudet ja oikeusturva.
- Hyvinvoiva yhteiskunta – **hyvinvointiprosessit**: Peruspalvelujen saatavuus ja laatu.
- Turvallinen yhteiskunta – **turvallisuusprosessit**: Asuin-, työ- ja elinympäristön terveellisyys ja turvallisuus.

Edellä, taulukossa 4, kuvatut aluehallintoviraston ydinprosessit kokoavat aluehallintoviraston toiminnan poikkihallinnollisiksi prosesseiksi, joiden kautta pyritään luomaan muun muassa edellytyksiä nähdä asiakas ja yhteiskunnallinen tilanne kokonaisuutena. Tällä tavoin virasto pyrkii vastaamaan yhteiskunnan moninaisiin haasteisiin. (SM 2011: 9). Ydinprosessien sisällöt on määritelty tarkemmin kunkin aluehallintoviraston omissa strategisissa tulossopimuksissa.

Aluehallintoviraston tehtävät ja organisaatio on jaettu valtioneuvoston asetuksella (Asetus 906/2009, 1093/2013) viiteen vastuualueeseen. Nämä vastuualueet ovat: *”peruspalvelut, oikeusturva ja luvat -vastuualue, opetus- ja kulttuuritoimi –vastuualue, ympäristöluovastuualue ja työsuojelun vastuualue sekä pelastustoimi ja varautuminen –vastuualue.”* Näiden lisäksi virastossa on hallintopalvelujen vastuuyksikkö sekä virastolle erikseen säädetyt tai määrättyt tehtävät. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastossa toimii koko maan kattava ruotsinkielisen opetustoimen palveluyksikkö.

Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston toiminta-alue kattaa viisi maakuntaa: Pirkanmaan, Keski-Suomen, Etelä-Pohjanmaan, Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakunnat. Alueella toimii 86 kuntaa ja väestöä toiminta-alueella asuu noin 1,2 miljoonaa henkilöä. Viraston toimipaikkoja ovat päätoimipaikka Vaasassa ja toimipaikat Tampereella ja Jyväskylässä. Näiden lisäksi työskentelytoimipisteitä on Seinäjoella ja Kokkolassa sekä ruotsinkielisen opetustoimen toimipisteitä Helsingissä ja Turussa. (Tulosso-
pimus 2012; Avi/a 2014.) Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastossa työskentelee noin 300 työntekijää. (Avi/b 2014).

3.1.2. Aluehallintoviraston turvallisuusdimensio

Turvallisuustyön tärkeimmät tehtävät liittyvät itsenäisyyden, alueellisen koskemattomuuden ja perusarvojen turvaamiseen sekä väestön turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen ja yhteiskunnan toimivuuden ylläpitämiseen. Lähtökohtana katsotaan olevan uudenlainen, laaja-alainen turvallisuuskäsitys. Suomen turvallisuuspolitiikasta todetaan, että: *”Turvallisuuspolitiikka on sekä turvallisuuden aktiivista rakentamista että turvalli-*

suusuhkien ennakointia ja torjumista.” Sen nähdään olevan jatkuvassa muutoksessa ja edellyttävän monipuolisten keinovalikoimien käyttämistä. (Valtioneuvosto/b 2012: 75.)

Ns. Hallbergin komitean selvityksessä (Valtioneuvosto 2010: 74–75) hahmotetaan turvallisuustyön kehittämistä ja laaja-alaista turvallisuusnäkemystä sekä ennakoivan varautumisen vahvistamista. Tarvittavissa kehittämistoimenpiteissä katsotaan olevan kysymys viranomaistyön päällekkäisyyksien poistamisesta ja yhteistyön edellytysten rakentamisesta. Toimintatapana julkisen ja yksityisen sektorin sekä kansalaisyhteiskunnan yhteistyö varautumisessa nähdään kansainvälisestäkin tarkasteltuna edistyksellisenä.

Komitea (Valtioneuvosto 2010:74, 83) ehdotti kokonaismaanpuolustuskäsitteen korvaamista laajemmin ymmärrettävämällä ja nykyaikaisemman lähestymistavan omaavalla kokonaisturvallisuuden käsitteellä sekä turvallisuus- ja puolustusasiankomitean työn muuttamista laaja-alaiseksi, turvallisuuskomitean työksi. Valtioneuvosto antoi joulukuussa 2012 periaatepäätöksensä (Valtioneuvosto/a 2012) kokonaisturvallisuudesta, kuvaamaan laaja-alaista varautumista. Turvallisuuskomitea aloitti toimintansa valtioneuvoston asetuksella (Asetus 77/2013) vuoden 2013 alkupuolella. Sen tehtävänä on avustaa valtioneuvostoa kokonaisturvallisuuteen liittyvissä laajoissa kysymyksissä.

Aluehallintoviraston tehtävänä kokonaisturvallisuustyössä on vastata alueensa suunnitelmien yhteensovittamisesta ja laaja-alaisen turvallisuuden yhteistoiminnasta. Valtion aluehallintoviraston tehtävänä on siis: *”varautumisen yhteensovittaminen alueella ja siihen liittyvän yhteistoiminnan järjestäminen, valmiussuunnittelun yhteensovittaminen, alueellisten maanpuolustuskurssien järjestäminen, kuntien valmiussuunnittelun tukeminen, valmiusharjoitusten järjestäminen sekä alue- ja paikallishallinnon turvallisuussuunnittelun edistäminen”* (Laki 896/2009).

Aluetason turvallisuuden kehittämisen elementteinä voidaan nähdä sisäisen turvallisuuden alueellisen yhteistyön toimintamalliehdotuksen (SM 2011: 15) mukaan yhteistoiminnan lisääminen viranomaisten, elinkeinoelämän ja kansalaisjärjestöjen kesken. Yhteiskunnan voimavarojen yhteiskäyttö turvallisuusasioissa nähdään siten, että: *”Kyse ei ole vain hallinnonalojen yhteistyöstä vaan koko yhteiskunnan verkottumisesta.”* Ja, että

”Yhteiskunnan voimavarojen käyttö on suunniteltava ja valmisteltava yhtenä kokonaisuutena – on olemassa vain yhdet voimavarat, joita on käytettävä kaikissa mahdollisissa turvallisuustilanteissa.” Komitean selvityksen (Valtioneuvosto 2010: 78, 85–86) mukaan yhteistyössä tulisi pyrkiä nimenomaan kehittämään tilannetietoisuuden joustavaa ylläpitämistä sekä siihen liittyvien menettelytapojen ja tiedonjakokäytäntöjen varmistamisen järjestämistä tarkoituksenmukaisella tavalla.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (YTS 2010: 17) määritellään yhteiskunnan elintärkeät toiminnot, jotka ovat poikkihallinnollisia ja jotka katsotaan välttämättömiksi, kaikissa tilanteissa turvattaviksi, kokonaisuuksiksi. Nämä toiminnot ovat: valtion johtaminen, kansainvälinen toiminta, Suomen puolustuskyky, sisäinen turvallisuus, talouden ja infrastruktuurin toimivuus, väestön toimeentuloturva ja toimintakyky sekä henkinen kriisinkestävyys.

Turvallisuusstrategian lisäksi laaditun sisäisen turvallisuuden ohjelman (SM 2012: 10) tärkeimpiä yksittäisiä tavoitteita ovat: *”alkoholista aiheutuvien turvallisuusongelmien vähentäminen, nuorten turvallisen kasvuympäristön varmistaminen, ikääntyvien turvallisuuden parantaminen ja rikoksen uhrin palvelujen parantaminen. Tavoitteena on myös varmistaa sellaisten toimintamallien käyttöönotto, joilla viranomaiset yhteistyössä järjestöjen kanssa voivat nopeasti puuttua yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan turvallisuutta uhkaaviin tilanteisiin.”*

Kansallisessa sisäisen turvallisuuden ohjelmassa (SM 2012: 8) todetaan turvallisuuden muodostuvan laajasta kokonaisuudesta: *”Keskeistä on kansalaisten hyvinvointi, vahva sosiaalinen koheesio ja yhteisöllisyys, taloudellinen vakaus sekä yhteiskunnan elinvoimaisuus.”* Sisäisen turvallisuuden alueellisen yhteistyön toimintamalliehdotuksen (SM 2011: 33, 36) mukaan alueellinen yhteistyö edellyttää laaja-alaista työtettä. Tätä työtettä vaativaa yhteistyötä aluetasolla koordinoi aluehallintovirasto. Keskeinen vastuu tässä työssä nähdään olevan paikallisella tasolla toimivilla organisaatioilla, kuten kunnilla ja eri yhteistyöorganisaatioilla.

3.1.3. Kokonaisturvallisuuden haasteet

Kokonaisturvallisuuden haasteita voidaan hahmottaa erilaisina uhkakuvina ja -malleina. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (YTS 2010: 15) määrittää uhkakuvien jakautumisen yksilöön kohdistuviin uhkiin ja valtioon, yhteiskuntaan sekä sen väestöön kohdistuviin uhkiin sekä globaalisti maapalloon ja sen väestöön kohdistuviin uhkiin. Turvallisuushaasteiden tarkastelua voidaan lähestyä mm. aiheuttajan, ilmenemismuodon tai vaikutusten näkökulmista. (YTS 2010: 15).

Haastateltavat näkevät kokonaisturvallisuuden haasteet laaja-alaisina, eri turvallisuuden lajeista koostuvina riskeinä ja uhkakuvina. Muutaman vastaajan mielestä haasteet ovat pitkälti sellaisia, joita on ollut ennenkin. Toisaalta vastausten perusteella voidaan tunnistaa myös uusia turvallisuuden haasteita. Yhteiskunnan nähtiin tulleen entistä arvaamattomammaksi ja haavoittuvammaksi. Muutamat viittasivat muun muassa kouluampumistapauksiin. Useassa haastattelussa kävi ilmi yhteiskunnan riippuvuus sähköstä ja tietoliikenteestä. Myös kyberturvallisuus on sellainen uusi turvallisuuden haaste mikä on hahmottumassa. Haastateltavat arvioivatkin näin, että sellaisia uusia riskejä on, joihin on syytä varautua.

”Yhteiskunta on tullut entistä arvaamattomaksi ja haavoittuvammaksi. On uutena elementtinä kouluampumisia ja pomminrakentamista netin kautta. Tämä saattaa tuottaa äkillisen ison onnettomuuden. Toisaalta on tietoliikenne – Tässä ajassa varastot liikkuvat kumipyörillä, ei ole mistä ottaa, jos se (jokin hyödyke) loppuu. Huomattavasti on tullut tällaista riskiä lisää. Että sellaisia uusia riskejä on, joihin pitää varautua.”

Haastattelujen perusteella voi selkeästi todeta, että suurin yksittäinen esille noussut haaste on syrjäytyminen. Vastauksien perusteella voi toki todeta, että syrjäytyminen ei ole sinällään uusi ilmiö, mutta nyt siihen kiinnitetään enemmän huomiota muun muassa nuorten syrjäytymisen näkökulmasta. Eräs vastaajista totesikin osuvasti, että ei ihminen vain syrjäydy vaan systeemikin syrjäyttää. Tässä yhteydessä viitattiin koulusurmiin siitä näkökulmasta, että myös tekijä voidaan nähdä uhrina, esimerkiksi pitkällisen koulu-kiusaamisen näkökulmasta. Esille nousi myös ikääntyvän väestön syrjäytymisen ja yksinäisyyden vaara. Eräs haastateltavista pohti asiaa seuraavin sanoin:

”Ja sitten paljon meilläkin esille nostetussa oman elämän hallinnan asioissa, että ne on ihan selvästi semmoisia, jotka pitää saada kiinni ajoissa... Jos sitä elämänhallintaa jokin uhkaa niin olisi olemassa valmiit keinot, millä siihen voisi tarttua. Se on kyllä ihan iso asia.”

Muun muassa syrjäytymisestä puhuttaessa, haastateltavista kolme käyttivät mielestäni osuvaa käsitettä ilmaistessaan kokonaisturvallisuuden haasteita ja sen laajaa sisältöä. He totesivat sosiaalisen turvallisuuden käsitteen tuovan yleisemminkin näkökulmaa kokonaisturvallisuuden ymmärtämiselle, vaikkakaan käsite ei ole vakiintuneessa käytössä.

”Olen kokenut, että minun tehtävä on tuoda tähän kokonaisturvallisuuden käsitteeseen tällaista ilmiötä, jota olen kutsunut sosiaalisesti turvallisuudeksi. Siihen kyllä viitataan... kun esimerkiksi todetaan, että suurin turvallisuusriski on nuorten syrjäytyminen. Tällainen sosiaalinen turvallisuuskäsitelmä pitää olla mukana kokonaisturvallisuusajattelussa. Siihen liittyy tämä ns. syrjäytymisen ilmiö... että nuoret eivät ole riittävästi osallisina oman elämänsä hallinnassa ja yhteiskunnan toiminnoissa.”

”Monesti ajatellaan kokonaisturvallisuutta semmoisen turvallisuuden kautta, joka on tällaista poliisi -, pelastustoimi -virkapukujen kautta lähestyttävää turvallisuutta. Mutta kokonaisturvallisuus ei olekaan (ainoastaan) sitä. Kokonaisturvallisuus kattaa sen koko ihmisen elinkaaren... Se tarkoittaa sosiaalista turvallisuutta, se tarkoittaa ihan arkipäivän turvallisuutta. Ja se pitää sisällään monia eri turvallisuuden lajeja.”

Aluehallintoviraston strategisen tulossopimuksen (Tulossopimus 2012) mukaan viraston turvallisuushaasteista tärkeimmäksi osa-alueeksi katsotaan syrjäytymisen ehkäisy ja tähän läheisesti liittyviä ilmiöitä, kuten: *”alkoholi- ja päihdehaittojen ja väkivallan ennaltaehkäisy sekä ongelmien ylisukupolvisuuden siirtymisen katkaisu, väestön ikärakenteen muutokseen liittyen pitkät etäisyydet ja palvelurakenteiden murros, yleisen asenneilmaistalon koveneminen, monikulttuuristuvan yhteiskunnan lieveilmiöt sekä polarisaatio.”*

Muutama haastateltavista teki jaottelun ns. pehmeiden ja kovien turvallisuushaasteiden välille kuvatessaan kokonaisturvallisuuden haasteita. Jako pehmeisiin ja koviin turvallisuuden haasteisiin voidaan hahmottaa haastateltavien mukaan muun muassa siten, että pehmeä turvallisuus nähdään liittyvän edellä kuvatun sosiaalisen turvallisuuden kysy-

myksiin kun taas kovat turvallisuushaasteet voidaan katsoa liittyvän esimerkiksi tietoliikenteeseen tai sääilmiöiden aiheuttamiin onnettomuuksiin ja niin edelleen. Eräs haastateltavista pohti asiaa laajemmin seuraavin mieltein:

”Se pehmeä on kuitenkin sitä, että yhteiskunnan muuttuminen sellaiseksi aika kilpailuyhteiskunnaksi ja aika yksilökeskeiseksi, ja siihen liittyen se, että on tämä taloudellinen lama... Se on lisännyt ja lisää ehkä vielä jonkin verran eri ihmisryhmissä sitä syrjäytymistä tai osattomuutta, että meillä tulee tätä kahtiajakoa enempi. Se tulee aiheuttamaan ongelmia, jotka kertautuu erikoissairaanhoidon kustannusten lisääntymisenä, turvattomuuden lisääntymisenä ja toisaalta päihteiden käytön osittaisena lisääntymisenä. Ja ehkä myös se, että meillä on huumeiden käyttö lisääntynyt. Ja sitten tämä väkivaltakäyttäytyminen on meidän suomalaisten sellainen perussynti, mistä pitäisi päästä eroon. Sitten on se kova puoli, josta minä nyt puhun tässä kovana, on minun mielestä kybermaailma ja tämä tietoturvarikollisuus, plus nämä sääilmiöt. On tullut sellaisia uusia asioita, joihin meidän tulee miettiä vastauksia... ja pitää yhdessä luoda uusia toimintamalleja.”

Haastateltavat näkevät kokonaisturvallisuuden siten laajana käsitteenä, joka kokoo erilaisia turvallisuuden haasteita ja käsitteitä yhteen, antaen laaja-alaiselle turvallisuudelle yhteisen, paremmin ymmärrettävissä olevan yläkäsitteen. Merkityksellistä kokonaisturvallisuuden haasteiden hahmottamisessa voidaan haastattelujen perusteella nähdä olevan sen, mistä kontekstista asiaa kulloinkin tarkastellaan.

”Jos kysytään sotilasviranomaiselta, ne (haasteet) ovat erilaiset kuin jos kysytään poliisilta, pelastusviranomaisilta, sosiaaliviranomaisilta – ne ovat erilaisia.”

”Ja onhan kokonaisturvallisuudella oma tausta siellä valtioneuvoston periaatepäätöksessä, jota vasten peilataan kokonaisturvallisuutta myöskin. Mutta, koska sitä ei ole tarkoin määritelty missään, eikä onneksi laitettu mihinkään varsinaiseen karsinaan, niin se mahdollistaa sen käytön ihan arkityössä.”

”Puhutaan kokonaisturvallisuudesta ja selitetään sen jälkeen, että mitä se tässä yhteydessä tarkoittaa. Se pitää sisällään ihan kaiken, se pitää sisällään sotilaallisen puolen ja siviilipuolen ja sitten vielä ihmisen oman turvallisuuden luomisen. Se on aika hyvä sana, kokonaisturvallisuus.”

3.2. Kokonaisturvallisuuden alueellinen yhteistoiminta

3.2.1. Yhteistoiminnan organisoituminen

Valtioneuvoston selonteon (Valtioneuvosto/b 2012: 90) mukaan *”Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää kokonaisvaltaista ja verkottunutta lähestymistapaa sekä kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin.”* Tästä johtuen yhteiskunnan varautumista toteutetaan uuden lähestymistavan mukaisesti, kokonaisturvallisuuden periaatteella. Tämä periaate tarkoittaa yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamista viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja kansalaisten yhteistoimintana.

Kokonaisturvallisuuden laaja-alaisen yhteistoiminnan organisoituminen lähti liikkeelle aluehallintovirastossa sisäisen turvallisuuden ohjelman alueellisen toimeenpanosuunnitelman, kokonaisturvallisuusstrategian, laatimisen tarpeesta. Sisäisen turvallisuuden ohjelman alueellinen toimeenpanosuunnitelma luotiin samanaikaisesti ministeriössä valmisteilla olevan ohjelman kanssa, osana alueellista yhteistoimintaa. Kansallinen ohjelma valmistui sisäasianministeriön johdolla 14.6.2012 ja aluehallintoviraston toimesta tehty toimeenpanosuunnitelma tuli jättää 1.9.2012 mennessä. Eräs haastateltavista kuvasi keskushallinnosta annettua tehtävää ja alueellista prosessia seuraavasti:

”Strategian (alueellisen toimeenpanosuunnitelman) luontiprosessi piti linkittää kansalliseen ohjelman tahtiin, eli valmisteltiin yhtä aikaa kansallinen ohjelma ja alueellinen ohjelma... Annettiin tehtäväksi, että pitää huomioida vähintään kansallisen ohjelman teemat, ja niin tehtiin. Se aikataulu oli tiivis, vaati tiukkaa koordinoitua, vaati ihmisiltä paljon, jotka joutuivat tähän oman työnsä ohella, yhtäkkiä, paneutumaan. Tehtiin eka kerran, että jos olisi ollut aikaa pikkasen enempi, sanotaan puoli vuotta, me oltaisiin saatu paljon tiivistetympi, selkeämpi paketti.”

Vaikka haastateltavat kokivat aikataulun olleen tiukka ja tehtäväännön keskushallinnosta hieman epämääräisesti tulkittavissa, työhön ryhdyttiin alun jälkeen pääosin innostuneesti ja kunnianhimoisesti, ns. uusia polkuja käytännössä avaten sekä yhteyksiä käytännössä luoden ja tietoa alueellisista tarpeista ja käytänteistä keräten.

”On nimenomaan haluttu kerätä toimivista hankkeista tietoa, jotta voitaisiin sitten mahdollisimman hyvin jalkauttaa näitä hyviä ideoita erityisesti nyt tälle alueelle missä tämä avi toimii... Kuntayhteistyö on tärkeä ja myös muiden suhteen on yhteyksiä avattu, esimerkiksi kolmannen sektorin alueelle ja yhteiskunnan muiden viranomaisten edustajiin, että sillä tavoin laajasti.”

Alueellinen toimintatapa lähti haastattelujen perusteella selvästi liikkeelle massiivisena ja erilaisena kokonaisuutena kuin muissa aluehallintovirastoissa. Laajaan sidosryhmätyöskentelyyn pohjautuva toimintatapa pyrki konkreettisuuteen ja todelliseen vuorovaikutukseen sekä laajaan verkottumiseen alueellisten toimijoiden kanssa.

”Se miten me olemme sen toteuttaneet, on minusta melko mittava ja kattava, eli se kokonaisuus on iso. Ehkä se kuitenkin toimii sitä kautta, että siellä on niitä pienempiä ryhmiä, joiden kautta itse konkreettiset asiat viedään eteenpäin.”

Aluehallintovirasto asetti kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaryhmän ja sihteeristön sekä teemaryhmät yhteistoiminnan toteuttamiseksi ja turvallisuustavoitteiden eteenpäin viemiseksi alueella. Tämä prosessi ilmenee sekä 24.1.2012 päivätyistä asettamiskirjeistä (LSSAVI/b 2012), jolla pyydettiin sidosryhmiä nimeämään edustajansa, että teemaryhmien osallistujien nimeämispyynnöstä (LSSAVI/c 2012). Sidosryhmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa kuntia, kuntayhtymiä, maakuntaliittoja, elinkeinoelämän vaikuttajia, hiippakuntia ja kansalaisjärjestöjä sekä valtion toimijoita, kuten esimerkiksi poliisi ja puolustusvoimat. Yhteistoimintaryhmän ns. järjestäytymiskokous pidettiin muistion (LSSAVI/d 2012) mukaan 22.2.2012. Yksi haastateltavista pohtikin sidosryhmien määrää ja sen vaikutusta seuraavin mieltein:

”Mikä tässä sitten poikkeaa, että sitä sidosryhmää on otettu niin paljon mukaan... Ja siinä on se mielenkiintoinen (ulottuvuus), puolustusvoimat, kirkko ja kukin (toimija) tekee sitä omaa substanssiaan. Yhteisenä tavoitteena on tietenkin tämä kokonaisturvallisuus. Mutta kuinka paljon ne kunkin viranomaisen omat tavoitteet menee sitten yksiin, että tehdään sitä yhdessä ja yhdensuuntaisesti?”

Seuraavalla sivulla oleva kuvio 6 tiivistää kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan kokonaisuutta paremmin hahmotettavaan muotoon. Kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaryhmän rooli on toimintamallissa rakentunut työskentelyä yhteensovittavaksi rooliksi.



Kuvio 6. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan kokonaisuus (mukaillen SM 2011: 23; KTS 2012; Avi/c 2014).

Kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaryhmä (Ks. kuvio 6) kokoaa yhteistoiminnassa mukana olevat tahot. Yhteistoimintaryhmän puheenjohtajana toimii aluehallintoviraston ylijohtaja. Kokonaisturvallisuusstrategian (KTS 2012) mukaan yhteistoimintaryhmän tarkoituksena on vastata suunnitelmien ja toteutuksen yhteensovittamisesta alueella ja raportoida siitä keskushallintoon. Sihteeristön tehtävä määrittyy yhteistoimintaryhmän asioiden valmistelu ja koordinoititehtävän kautta. Teemaryhmät, nimensä mukaisesti, keskittyvät tiettyjen turvallisuusteemojen mukaisten asioiden huolehtimiseen.

”Lainsäädännöllisesti meidän rooliin kuuluu, että liki jokainen vastuualue työskentelee turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi, että ihan perustyö (virastossa) liittyy siihen. Sen lisäksi on erikseen tämä poikkihallinnollinen, kaiken tämän kokoava, enempi asiakkaan näkökulmaan menevä, että miltä se siellä arjessa näyttäytyy, sen kuntalaisen tai yrityksen näkökulmasta, nämä turvallisuusasiat.”

Kokonaisuudesta, kuten kuvio 6. osoittaa, voidaan hahmottaa yhteistoimintaryhmän tehtävä siviiliyhteiskunnan tilannekuvan kokoamiseksi ja ylläpitämiseksi alueella. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan keskiössä voidaan nähdä olevan alueellinen avoin verkostoyhteistyö, jonka strategisena päätavoitteena voidaan katsoa olevan yksilön hyvinvointi. Tätä tavoitetta pyritään edistämään niin varautumisen ja valmiussuunnittelun kuin laaja-alaisen hyvinvointi- ja turvallisuussuunnittelun kautta. Käytännössä tätä työtä tekevät yhteiskunnassa monet eri viranomais- ja toimijatahot kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla. Muutamat haastateltavista kuvasivat viraston roolia seuraavasti:

”Jokaisella on se oma vastuu. Me ei voida kukaan kantaa vastuuta jonkun toisen toimialan puolesta, että me olemme vain sellaisia unilukkareita. Sinällään tärkeä rooli, että siinä jos me onnistutaan niin olemme tehtävämme pitkälti tehneet.”

”Varautuminen kuuluu tähän kokonaisturvallisuuteen... me tehdään kokonaisturvallisuustyötä, puhutaan siitä asiasta yhdessä toisten viranomaisten ja kuntien ja vapaaehtoistoimijoiden ja elinkeinoelämän kanssa. Tämä se toimijakenttä on.”

Kokonaisturvallisuuden kehittäminen alueellisesti tapahtuu yhteistoiminnassa eli yhteistyössä viranomaisten, elinkeinoelämän ja järjestöjen kesken. Yhteistyön kehittäminen ja kansalaisten saaminen mukaan turvallisuustyöhön nähdään jokaisen turvallisuustoimijan tavoitteena (Valtioneuvosto/b 2012: 90.)

3.2.2. Paikallisen turvallisuussuunnittelun tukeminen

Paikallisten toimijoiden, kuten kuntien, rooli käytännön kokonaisturvallisuustyössä nähdään keskeisenä. Edellä esitetyssä kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan kokonaisuutta hahmottavassa kuviossa 6 varautuminen ja valmiussuunnittelu sekä laaja-alainen hyvinvointi- ja turvallisuussuunnittelu kuvaavat hyvin aluehallintoviraston käsitystä kuntien poikkihallinnollisesta turvallisuustyöstä. Perustan käsitykseen luovat yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (YTS 2010: 8) kuvattu kuntien keskeinen rooli ja sisäisen turvallisuuden ohjelman toimeenpano sekä lainsäädäntö, kuten muun muassa valmiuslaki (Laki 1552/2011), joka velvoittaa varautumaan niin valmiussuunnitelmin kuin etukäteisvalmisteluin sekä muilla toimenpiteillä tehtävien hoitamiseen myös häiriötilanteissa tai poikkeusoloissa.

”Se nähtiin kuntienkin näkökulmasta, se sota oli se perushätätila, josta lähdettiin miettimään, että mitä silloin tehtäisiin ja kuinka toimitaan sitten, jos tällainen tilanne tulisi. Ja nyt on siirrytty (ajattelemaan), että normaalioloissa voi tapahtua hyvin vakavia asioita. Että mitenkä siinä toimitaan ja kuinka se organisaatio lähtee pelaamaan, joka on jo olemassa.”

Haastateltavat kokivat poikkeuksetta kunnan ja kunnallisten muiden toimijoiden olevan keskeisessä asemassa kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan toteuttamisessa. Kunnan turvallisuustyön lähtökohta nähtiin haastatteluiden valossa kunnan itsehallinnon mukaisena toimintana. Aluehallintoviraston rooli tässä yhteistyössä nähtiin puolestaan uudenaikaisena yhteistyön ja kumppanuuden kulttuurina.

”Kunta tekee juuri sitä turvallisuustyötä, mitä se päättää siellä omassa itsehallinnollisessa yksikössä. Kontaktit kuntiin on, meillä on yhteyshenkilöverkostot kuntiin eli me saadaan sinne tietoja ja mikä toivottavaa, että me saisimme sieltä tietoa. Kolmen vuoden välein on valmiusharjoituksia. Turvallisuustyötä tekee paljon voimallisemmin paikalliset toimijat kuin me ja näin on tarkoituksen mukaistakin.”

”Kunnat tietenkä suunnittelevat itse ja organisoivat sitä toimintaansa omista lähtökohdista, koska niillä on erilaiset jo alueellisesti nämä tarpeet. Mutta... täällä on tämä sana, aluehallintoviraston käytössä, tämä koordinointi. Kyllähän se tänä päivänä sellaista kysyvää ja jonkunlaisen yhteenvetämisen kulttuuria kai tarkoittaa. Aiemminhan se oli tällaista määräämisenkin (kulttuuria).”

Kuntalain (Laki 365/1995) mukaan kunnanjohtaja johtaa kunnan hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa kunnanhallituksen alaisena. *”Varautumisen kannalta on keskeistä, että toiminta toteutetaan kunnanjohtajan välittömässä ohjauksessa ja kiinteässä yhteistoiminnassa asianomaisen kunnan toimialajohtajan kanssa. Kunnan keskushallinnon tehtävänä on määrittää... toimintalinjaukset... suunnittelulle sekä ylläpitää kunnan kokonaisuutta.”* (Opas kuntajohdolle 2012: 11.) Aluehallintoviraston valvovasta roolista katsoen, valvonnan merkitys turvallisuussuunnitteluun tunnustettiin, vaikkakin tässä työssä se nähdään ennen muuta informaatio-ohjauksena. Yksi haastatelluista toteaa asiasta tiivistetysti näin:

”Jo sillä, että aluehallintovirasto valvoo... että edistämistähän se on sekin. Tulisi-ko niitä (suunnitelmia) tehtyä, jos ei niitä kukaan valvo ja, että millä tavalla ne tulisi tehtyä. Velvoitetaan kunnatkin ajattelemaan sitä turvallisuutta, sillä suunnittelutyöllä. Että mitä asioita on mietitty ja mietitään säännöllisesti ja päivitetään.”

Kuntien toiveesta virasto laati ehdotuksen hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelman laatimiseksi kunnassa. (LSSAVI 2013.) Tätä mallia kunnat, niin halutessaan, voivat hyödyntää omia suunnitelmia tehdessä. Kuntia myös pyydettiin päivittämään ja toimittamaan suunnitelmansa virastoon. Yksi vastaajista valotti kuntien johtamiseen vaikuttavaa alueellista kokonaisturvallisuuden edistämisen prosessia aluehallintoviraston näkökulmasta ja tavoitteista seuraavasti:

”Me lähdettiin siitä niin, että miten se (varautuminen ja ennaltaehkäisy) on organisoitu, minkälaisia suunnitelmia siellä (kunnissa) on ja ketkä siellä sitä työtä tekee? Me haluttiin siitä tilannekuva ja siksi me pyydettiin nämä kuntien hyvinvointi- ja turvallisuussuunnittelun ja valmiussuunnittelun yhteyshenkilöt. Sitten me pyydettiin, tähän tilannekuvaan liittyen, varautumissuunnitelmat, joita nyt analysoidaan. Sama hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelmien osalta. Kun meillä on tämä aineisto kasassa olisi ajatus, että me lähtisimme kuntiin, jossa katsottaisiin, tältä näyttää tällä hetkellä... Yritetään toinen toisilta oppimista edistää.”

Aluehallintovirasto toteutti myös kuntien turvallisuustyötä tukien muun muassa erillisen kohdennetun Kunta Road Show -kierroksen alueellaan, tavoittaen kuntien johtoa ja alueellisia viranomaisia. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta myös, että uudenlainen poikkihallinnollinen lähestymistapa näyttää olevan se malli, johon myös kuntia kannus-

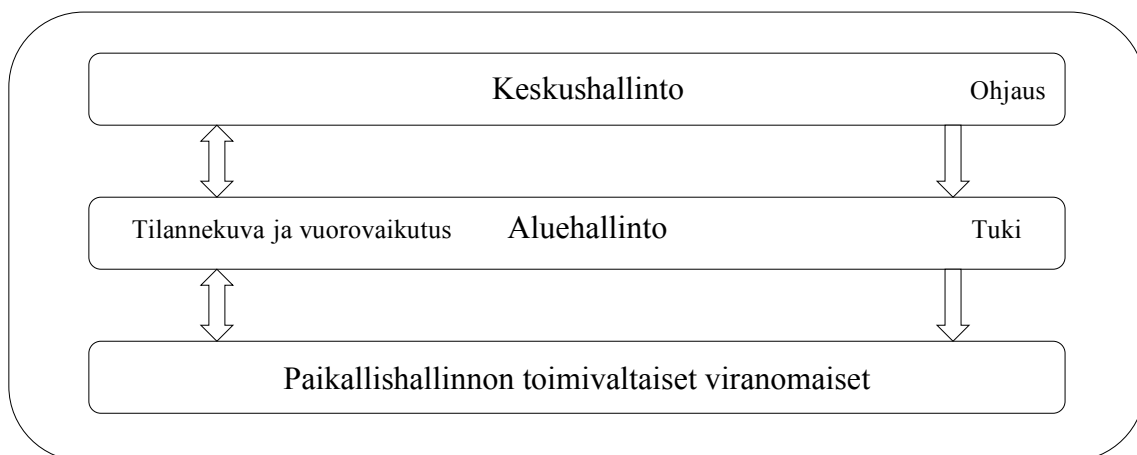
tetaan. Toiseksi myös aluehallintoviraston oma toimintatapa kuntien suuntaan tulisi olla kokonaisvaltaisempaa.

”Se on edellyttänyt, että ollaan kierretty pitkin tätä aluetta, kierretty maakuntia, kierretty seutukuntia, järjestetty tiedotustilaisuuksia... Sillä tavalla Step by Step.”

”Meidän itse pitäisi mennä kuntien kanssa tällaiseen kokonaisvaltaisempaan lähestymiseen. Kuinka paljon me vaivataan niitä, erilaisilla kyselyillä, työryhmien jäsenyyksillä ja muulla. Ja mitä toimia meillä on ensivuodeksi suunniteltu vaikka Vaasaan, milloin on tarkastukset ja mitä ne koskee.”

Aluehallintoviraston paikallisen turvallisuussuunnittelun tukemisen asema voidaan hahmottaa, kuvion 7 mukaisesti. Tilannekuvan välittäminen tulisi nähdä kaksipuolisena, paikallisten toimijatahojen että aluehallinnon välillä sekä aluehallinnon ja keskushallinnon välillä (Opas kuntajohdolle 2012: 13). Haastatteluissa vuoropuhelun merkitys nousi esille. Eräs haastateltavista totesikin asiasta seuraavasti:

”Se nyt sitten on oleellista, että niissä kunnissa tapahtuu. Ihan vain sellainen tiedoksi lähettäminen ei välttämättä tuota tulosta... Kyllä se pitäisi sellainen vuoropuhelu kuntien kanssa olla olemassa, että miltä nämä (suunnitelmat) nyt näytti ja mitä ehkä sitten meidän näkökulmasta sieltä puuttuu. Se voisi olla sellainen seuraava askel, jotta saataisiin jotain vaikutusta sitten jatkossa.”



Kuvio 7. Tilannekuva ja vuorovaikutussuhteet (valtiovarainministeriö 2010: 56).

3.3. Yhteistoiminnan innovatiivisuus ja strateginen kyvykkyys

Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan lähtökohtaisia ajatuksia pidettiin haastateltavien keskuudessa erittäinkin innovatiivisina sekä strategista kyvykkyyttä kasvattavana toimintana. Yhteistoiminnan kehittämisessä nähtiin kuitenkin vielä paljon tehtävää, varsinkin mikäli halutaan varmistaa toiminnan innovatiivisuus sekä kyvykkyuden kehittyminen myös jatkossa. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan avaus katsottiin kuitenkin siten innovatiiviseksi ja uutta luovaksi toiminnalliseksi malliksi, että se herätti myös paljon tunteita vastaajien keskuudessa. Haastatteluiden perusteella sai selvästi sellaisen käsityksen, että asia on herättänyt innostusta. Toisaalta haastatteluissa esiin tulleita näkökulmia voidaan luonnehtia myös kriittisiksi, tulkintani mukaan selvästi sellaisiksi huomioiksi, joiden perusteella kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa olisi mahdollista tulevaisuudessa kehittää entisestään niin keskushallinnon, aluehallinnon kuin paikallishallinnon tasoilla. Useat haastatelluista pohtivat mielenkiintoisina tulevaisuuden näkökulmaa, sitä kysymystä, miten kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa tullaan kehittämään ja viemään eteenpäin tulevaisuudessa. Seuraavissa alaluvuissa kuvaan tarkemmin tutkimuksen tuloksia juuri innovoinnin ja strategisen kyvykkyuden näkökulmista.

3.3.1. Inhimillisen osaamispääoman näkökulmia

”Kokonaisturvallisuusajatus lähtee siitä, että sitä ei tee kukaan yksin. Mikään tahon ei tee sitä yksin, vaan se on toimijatahojen osaamista, toimijatahojen toimimista toistensa kanssa realistisella tasolla niin, että tunnetaan se toinen toimija, osataan pelata yhteen, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Se on se, mitä kokonaisturvallisuudella tavoitellaan.”

Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan merkitys nimenomaan inhimillisen osaamisen pääoman jakamiseen liittyvänä strategisen kyvykkyuden näkökulmana nousee voimakkaana esiin haastateltavien näkemyksissä. Osaamisen jakaminen ja kokemusten vaihto voidaan nähdä olevan kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan hyötyjä. Tällaisen toiminnan koettiin tuovan lisäarvoa työhön. Näitä hyötyjä on kuvattu muun muassa seuraavin kommentein:

”Mutta se sitten mitä saa itse kukin tästä työstä ja onko se sitten sitä kokonaisturvallisuuden saldoa, jää varmasti pikkusen vaikeaksi todistaa. Kokemukseen perustuen voisin sanoa, että missä tahansa uuden toimijan kanssa keskustelussa saadut asiat ovat monesti arvokkaampia kuin vaikkapa siitä ko. asiasta olisi lukenut koko päivän.”

”Kyllä sellaiset työryhmät, jossa on alan ammattilaiset... jotka ovat keskittyneet sellaisen rajatun ongelman piiriin, jossa ne ihmiset tietää mistä ne puhuu ja tulee eri organisaatioista, niillä on kyllä menestymisen mahdollisuudet, jolloin voidaan saavuttaa lisäarvoa.”

”Niissä työryhmissä missä minä olen istunut, niin nehan on ollut tosi antoisia työryhmiä. Siellä on ollut tosiaan eri viranomaisedustajat ja on ollut kolmatta sektoria.”

Vaikka toisilla haastateltavista on selvästi ollut taustalla hyviä kokemuksia asiaan liittyen uskaltautuvat jotkut vastaajista pohtimaan myös todellisten saavutettujen tulosten näkökulmaa. Tässä eräs näkemys:

”Kyllähän toki innovatiivisuutta voidaan osoittaa sillä tavalla, että nähdään eri toimijoiden työssä sellaisia mahdollisuuksia tarkastella niitä yhdessä, mutta onko sillä sitä sellaista vaikuttavuutta kun haluttaisiin, siitä en ole ihan vakuuttunut.”

Laaja-alaisen yhteistoiminnan tarkoituksellista toteuttamista voidaankin tarkastella verkottumisen mahdollistamisen näkökulmasta ja siitä saatavien hyötyjen kautta, kuten resurssien jakamisen näkökulmasta. Eräs haastateltavista kokemukseensa pohjautuen kuvasi yhteistyömahdollisuuksien oivalluksista syntyvää kyvykkyyttä seuraavasti:

*”Ne on hedelmällisempiä kun huomaa, että nythän me voidaankin teidän panostuksella ja meidän panostuksella hoitaa tämä asia kuntoon, kun tähän asti olemme vain miettineet, että mistähän saisimme sen lisäresurssin itselle, että voimme saat-
taa tämän asian siihen toivottuun tilaan.”*

Vastaajat näkivät arvioitujen hyötyjen lisäksi muun muassa yhteistoimintaryhmään liittyviä haasteita. Yhteistoimintaryhmää pidetään selvästi liian massiivisena, eikä se näin ollen tue toimijatahojen vuorovaikutusta riittävässä määrin. Tähän kuitenkin vastausten

perusteella tulisi pyrkiä. Yhteistoimintaryhmän työskentely koetaan liiaksi informaation kuulemisen paikkana. Eräs haastateltavista totesikin suorasanaisesti, että:

”Kaikkea ei tarvitse tuoda valmiina niin kuin entisajan lapsiperheissä, että lapset on parhaimmillaan kun niistä ei lähde mitään ääntä.”

Haastateltavat eivät osanneet suoraan vastata miten ryhmän toimintaa voisi kehittää, mutta osallistavaa lähestymistapaa ryhmän toimintaan kaivattiin. Haastateltavista yksi nosti kuitenkin esille idean siitä, että myös yhteistoimintaryhmä, tullessaan koolle, voisi jakaantua ryhmiin ja käydä sitten taas isolla ryhmällä läpi päivän saldoa. Yhteistyöryhmän ei nähdä tuovan tällä hetkellä lisäarvoa toimintaan riittävästi.

”Se keskustelu on kuitenkin aika hajanaista ja vähäistä, että se ei tuo kauheasti lisäarvoa siihen työskentelyyn se iso ryhmä. Pitäisi miettiä mitä sille olisi tehtävissä, että se osallistaisi paremmin ja sieltä tulisi kannanottaja ja ideoita.”

”Yhteistoimintaryhmän toiminta on ollut aika yleisellä tasolla, että strategian (toimeenpanosuunnitelman) luominen on tapahtunut teemaryhmissä, pitkälti. Sitteen yhteistoimintaryhmässä on käyty läpi mihin tuloksiin on päästy ja mitä toimenpiteitä on ehdotettu. Se on ollut enemmänkin tällaista raportointia.”

Jos yhteistoimintaryhmän ongelmat liittyivät enemmän vuorovaikutteisuuteen ja osaaamisen jakamisen mahdollisiin esteisiin niin teemaryhmien ongelmat ovat kenties hieman rakenteellisempia. Nostan keskeiset esiin tässä yhteydessä. Vastauksien perusteella haasteita nähdään siis myös teemaryhmien toiminnassa. Ne kulminoituvat eri organisaatioista tulevien jäsenten sitoutumiseen ja vastuuttamisen kysymyksiin. Haasteiden katosottiin synnyttäneen myös kysymyksen siitä, että minkä tason edustajat otetaan yhteistyöhön mukaan. Teemaryhmien keskinäinen yhteistyö nähdään vastausten perusteella myös kehittämisen kohteena sillä tavoin, että ryhmien tulisi olla keskinäisessä vuorovaikutuksessa enemmän. Nämä ongelmat eivät kuitenkaan haastatteluiden valossa nousseet siten keskiöön kuin yhteistoimintaryhmän toimintaan liittyvät kokemukset. Yksi vastaajista pohti mahdollisia syitä osaan näistä haasteista:

”Voi olla myös, että ne edustajat, jotka ovat olleet mukana näissä teemaryhmissä, eivät ole uskaltaneet luvata mitään oman virastonsa puolesta... Onhan se aina

helpompaa, jos se joka on mukana voi vaikuttaa oman viraston tekemisiin sen verran, että voi sanoa, me tehdään tämä.”

3.3.2. Rakennepääoman näkökulmia

”Kyllä minä pidän sitä (kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa) tarpeellisena, Ja, jos luodaan tuollainen selkeä organisaatio, missä nämä kaikki eri tahot sitoutuvat olemaan siinä mukana, niin totta kai, sehän on erinomainen asia. Mutta se edellyttää säännöllistä yhteydenpitoa ja kokoontumista, asioiden pohtimista.”

Käydyistä keskusteluista haastateltavien kanssa välittyi kuva aluehallintoviraston toimintatavan uudistumispyrkimyksistä. Strategisen ajattelun ja toimintatavan muutoksen taustalla voidaan vastausten perusteella nähdä olevan laajemminkin yhteiskunnan rakennemuutokset, jotka vaikuttavat myös aluehallintoviraston toimintaan. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta laajoine sidosryhmineen ja verkostoineen näyttäytyy haastatteluiden valossa osana tätä kokonaisuutta. On kyettävä ajattelemaan toisin, kyettävä uudistumaan ja suuntaamaan voimavaroja uudelleen, tarkoituksenmukaisella tavalla syvemmälle, kuten muun muassa turvallisuutta haastavien näkökulmien juurisyihin. On mentävä yhdessä eri viranomaisten, elinkeinoelämän ja järjestöjen kanssa yhteistoimintaan yhteiskunnan haasteisiin vastaamiseksi ja näiden haasteiden ennaltaehkäisemiseksi. Tätä yhteistyötä voidaan kutsua myös kokonaisvaltaisesti asioita katsovaksi poikkihallinnolliseksi yhteistyöksi hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistämisessä.

”Tämä hallintokulttuuri aveissa on sellainen, että... käytännössä on laskettu paljonko on kanteluita suoritettu, paljonko niitä on jonossa jne. Meidän strategia-asiakirjahan on hyvä. Siellä puhutaan ennaltaehkäisevästä työstä ja informaatio-ohjauksesta ja tietoon perustuvan ohjauksen tukemisesta jne. Mutta käytännössä iso osa meidän porukasta paahtaa kanteluja, miettimättä miten niitä etukäteen voisi vähentää ja, että kansalaisten oikeusturva entistä paremmin toteutuisi, oikeasti... että saisi toteuttaa sitä luovuutta ja innovatiivisuutta.”

”Nyt kun valtion valvontaan olevat panokset pienenevät ja virkoja jää täyttämättä, niin eihän siinä ole mitään muuta mahdollisuutta kuin että sitä vastuuta vyörytetään tekijöille itselle... Tämähän on tämmöistä ennakkovalvontaa, informaatio-ohjausta, tilannekuvaa, että nämä on aivan uusia asioita, näitähän lääninhallitusmaailmassa ei niin (ollut).”

”Viranomaiset itse ovat lähteneet siitä ja näkevät sen, että ei se ole enää vaan valvontaa, vaan jos ei ole mukana siellä ennakoivassa päässä, niin sitä enemmän on valvottavaa ja kun resurssit vähenevät niin se on tie, joka johtaa umpikujaan.”

Uuden toimintamallin ottamisen kuvattiin aiheuttaneen myös ”harmaita hiuksia”. Muutama haastatelluista pohti kokonaisturvallisuuden kokonaisuutta, sitä missä mennään ja miten oma rooli siihen istuu. Myös talon sisäisten toimijoiden keskinäinen informaatio ja erityisesti vuoropuhelu nähtiin niin merkityksellisenä, että sitä voisi kehittää.

”Siinä on ollut tietyt toimenpiteet, jotka ovat alkaneet elää omaa elämäänsä... Tapahtuu todella paljon siellä (viraston) ylätasolla, ja kyllä siitä kerrotaan, mutta, että ehkä vähän vaikeasti hahmotettavissa välillä, että pystyisi sanomaan juuri tätä me tehdään tällä hetkellä.”

Vastauksista ilmeni, että tämä oli ensimmäinen kerta kun sisäisen turvallisuuden ohjelmaa toimeenpantiin tällä tavoin aluehallintovirastovetoisesti, kukin virasto oman alueensa osalta. Sisäisen turvallisuuden ohjelman alueellinen toimeenpanosuunnitelma, kokonaisturvallisuusstrategia, nähtiin osaltaan merkityksellisenä alueellisen laaja-alaisen kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan käytännön yhteistyön avaajana.

”Sillä (kokonaisturvallisuusstrategialla) on siinä mielessä iso merkitys, sillä työllä mitä me tehtiin yhdessä. Se, että se sisällöllisesti on vähän niin kuin sellainen johon voi palata... enempi tilannekatsaus ja toimenpideohjelma. Kun on kerran koottu, tiedetään miten petrataan.”

”Prosessin luonti tapahtui ylijohdajan näkemyksen mukaan... Hänellä oli heti alun perin tämmöinen laaja näkemys siitä, ja tietenkin tähän valtakunnalliseen näkemykseen pohjautuen, sieltä katsoen niitä linjauksia.”

”Prosessihan on sinällään tärkeä eli tulee se keskustelu ja toimijat ovat löytyneet. Kun he ovat toistensa kanssa tekemisissä, niin voi tulla tällaisia uusia ajatuksia, eli innovaatioita... mihin tällä on käsittääkseni pyrittykin... Että, jos joku on keksinyt jotakin hyvää, niin sitten myöskin joku muu voi siitä saada jotain, jos se vain tulee tietoon.”

3.3.3. Suhdepääoman näkökulmia

Toimintatavan innovatiivisuutta ja uutta ajattelua kuvaa suhdepääomaan liittyvän kumppanuuden käsitteen esilletulo haastatteluissa. Tämän katsottiin olevan kulkemista hyvään suuntaan ja synnyttäneen uuden resursoinnin tarpeen. Eräs haastateltavista nostaa tämän vastauksessaan esiin seuraavasti tiivistäen:

”Tämä kumppanuusajattelun merkitys on meillä vaan kasvanut... Olemme enemmän riippuvaisia kumppaneista kuin tähän asti. Mutta tietysti pitäisi meilläkin olla sitten niitä ihmisiä, jotka niitä kumppanuuksia hoitaa, että kyllä sekin vaatii resursseja, kumppanuuksien hoitaminen.”

Myös verkostomainen yhteistyötapa, jonka pyrkimyksenä on kiinnittää huomiota entistä enemmän ennaltaehkäiseviin toimiin, nähtiin hyvänä suuntana.

”Että muodostuisi tällainen uusi verkostomainen yhteistyötapa, jossa ei toimittaisi pelkästään vain havaitsemassa virheitä, vaan pystyttäisiin löytämään niitä ennaltaehkäiseviä toimia, joka ei ole ollut, juurikaan, aluehallintoviraston tehtävänä... Toki me valvomme (toimijoita), että välillinen vaikutus siihen on (ollut)... Tarkoitetaan myös, että ministeriön tulisi toimia sillä lailla verkostomaisesti.”

Usean haastateltavan pohdinta liittyi myös keskushallinnon sidosryhmän suuntaan. Eräs haastateltavista piti ministeriön odottavaa kantaa kokonaisturvallisuuden osalta puutteena ja hitautena. Toinen taas kiinnitti huomion ministeriöiden jäsentymättömään kantaan käytännön tasolla kyseessä olevaan asiaan liittyen. Kaksi vastaajista pohti myös sitä, olisiko sisäisen turvallisuuden ohjelma voitu koostaa siten, että olisi tehty ensin selvitystyötä paikallistasolla, yhteisen rungon mukaisesti, siitä koottu alueelliset haasteet ja sitten muodostettu valtakunnallinen näkemys, ylhäältä annettujen näkökulmien sijaan. Eräs vastaajista tiivistä näkökulmansa seuraavasti:

”Ihan ylin johtaminenhan tapahtuu tuolta ministeriötasolta ja siitä sanoisin, että se on ollut vähän hakusassa, se kokonaisturvallisuustyön johtaminen siellä. Sieltä on tullut vähän ristiriitaista viestiä... Eihän se ole omiaan parantamaan sitä työtä, että sanoisin sen vieläkin olevan vähän vaiheessa, että mielenkiintoista nähdä mihin se menee.”

Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan laajasta sidosryhmätyöstä puhuttaessa yksi haastateltavista pohti eri sidosryhmien, kuten järjestöjen ja elinkeinoelämän, tulevan mielellään mukaan, koska näin heille tarjoutuu tilaisuus saada äänensä kuuluville ja näkökulmiansa esille. Hän kuvasi myös sidosryhmien ja vanhakantaisen ajattelun mukaan tuomaa jakoa eri sektoreihin. Tämän ajattelun hän näkee kuitenkin hiljalleen muuttuneen. Myös syitä tähän hän avasi seuraavasti:

”Niissä on joskus, aikaa sitten, ollut sellaisia rajanvetoja, että on ollut aika tiukasti viranomaiset, elinkeinoelämä ja järjestöt -jako. Mutta ne raja-aidat ovat siitä vähenemään päin. Johtuuko se siitä, että kaikilla on vähemmän resursseja ja enemmän tehtäviä vai vain ymmärryksen lisääntymisestä, ehkä molemmista.”

Tärkeäksi sidosryhmäksi haastattelujen perusteella nousi oletuksen mukaisesti kansalaiset. Kokonaisturvallisuuden kontekstissa esimerkiksi tiedottamisen haasteet nousivat esille. Miten palvella siten, että oikea tieto on luonnonilmiöiden vaaroista tai muista laajemmista onnettomuuksista saatavissa. Tästä esimerkkeinä nostettiin muun muassa Nokian vesikriisi ja Pohjanmaan tulvat. Tässä yhteydessä myös median rooli oikean tiedon välittäjänä korostuu. Alueen päämediat nähdäänkin siten myös osana kokonaisturvallisuutta palvelevaa verkostoa.

”Aivan yhtä tärkeää kuin tämä viranomaistyön yhteensovittaminen ja tilannekuva on tietenkin kansalaisille tiedottaminen. Miten välitetään kansalaisille tieto siitä, että mitä tapahtuu, miten tulee toimia.”

Myös vaikuttavuuden kysymys nousi koettujen hyötyjen ja haasteiden lisäksi haastatteluissa esiin. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta nähtiin kuitenkin yleisesti niin suurena kokonaisuutena, että vaikuttavuuden arvioiminen näin lyhyellä tähtäimellä nähtiin haastavaksi. Aluehallintoviraston arvioitiin kuitenkin tulleen tunnetuksi monelle toimijalle juuri kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan, siihen liittyvän julkisuuden ja toimenpiteiden sekä hankkeiden kautta.

”Vaikuttavuudesta ei ole vielä tietoa, mutta sen verran tuolla kentällä liikkeessa olen huomannut, että kyllä se on ainakin herättänyt keskustelua, herättänyt puhumaan tästä aineesta. Ja siinä mielessä hirmu hyvä aloitus ja avaus.”

3.3.4. Avoin innovaatiokulttuuri ja verkostoyhteistyö

”Innovatiivista se kyllä täällä meidän virastossa on ollut, että siitä ei kyllä voi moittia... Asioita on lähdetty varauksettomasti viemään eteenpäin, että varmaan siinä on hitaampia heikottanutkin, että ollaan vielä lähtökuopissa kun osa jo lähestyy maalia, mutta niin kuin sanottua, että on sitten tullut tulostakin”

Yhteistoiminnan innovatiivisuus kokonaisturvallisuustyössä näyttäytyy avoimen verkostoyhteistyön kautta tapahtuvana uusien toimintamallien ja menetelmien kokeiluna. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan kärkihanke, sinisen kirjan arvoprosessi, on tästä yksi hyvä esimerkki. Arvoprosessi pyrkii herättelemään keskustelua nuorten syrjäytymisestä ja elämänhallinnan kysymyksistä. Hanke on vain yksi esimerkki niistä alueellisista hankkeista, joita viedään eteenpäin verkostoyhteistyön kautta. Uudet lähestymistavat ovat luoneet myös uusien keinovalikoimien käyttöönottoa ja teemaryhmät ovat ideoineet Get a life -tapahtuman messujen yhteyteen, vain jotain mainitakseni.

Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan innovatiivisuus näyttäytyy haastattelujen valossa uudenaikaisena toiminta- ja lähestymistapana, jossa korostuu toimijoiden välinen avoin innovaatiokulttuuri ja verkostomainen yhteistyö sekä kehittämisote. Tämän lisäksi innovatiivisuutta kuvaa täysin uuden käsitteen, kokonaisturvallisuuden, ottaminen aluehallintoviraston turvallisuuskysymyksiä yhteensovittavan tehtävän perusajatuksena. Seuraavassa yhden haastateltavan tiivis kuvaus edellä todetusta:

”Sitten se innovatiivisuus, niin tähän on täysin uutta. Tämä on uudenlainen käsite, uudenlainen toimintamalli, täysin uudenlainen aluehallintoviraston rooli... Meidän tehtävä on yhteensovittaa turvallisuuskysymyksiä.”

Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan ja turvallisuuskysymysten yhteensovittamisen järjestäminen sekä sisäisen turvallisuuden ohjelman toimeenpanosuunnitelman laatimisen malli nähtiin haastattelujen valossa olleen täysin erilainen kuin mitä muissa aluehallintovirastoissa. Uudet johdolta lähteneet ideat nähtiinkin sen vuoksi erittäin innovatiivisiksi näkökulmiksi, joiden pyrkimyksenä on haastattelujen perusteella ollut konkreettisuus siinä mielessä, että on lähdetty tekemään asioita käytännössä ja näin edistämään turvallisuutta laajassa mielessä. Sisäisen turvallisuuden ohjelman toimeenpanoon liitty-

vät hankkeet, niin alueelliset kuin kansalliset toimenpiteet, joita kuvattiin olevan alussa lähes 70, saivat sidosryhmäyhteistyön kautta laajemman huomion.

”Sehän poikkesi täysin siitä mitä muut aluehallintovirastot tekivät. Että siinä mielessä voisi ehkä sanoa, että innovatiivista siltä suunnalta, että ne johdolta lähteneet ideat ovat erilaisia... luotiin jotakin konkreettista.”

Toisaalta voidaan esittää, kuten edellä tässä tutkimusraportissa on tuotu esiin, myös innovatiivisuutta heikentäviä tekijöitä. Haastattelujen valossa nämä tekijät nähtiin aitoon vuorovaikutukseen liittyvinä haasteina. Nämä voidaan liittää perustellusti osaamisen, tiedon ja taidon sekä kokemusten jakamiseen vaikuttavina ja yhteistoiminnan rakentamiseen liittyvinä innovatiivisuuden edistämisen haasteina. Yhteistoiminnan innovatiivisuutta pohdittaessa ei haastattelujen perusteella voida liiaksi korostaa tulevaisuuden näkökulman merkitystä, sitä kuinka toiminta vakiinnutetaan ja kuinka sitä kehitetään. Eräs haastateltavista totesikin osuvasti toiminnan tarvitsevan nyt innovatiivista polttoainetta:

”Innovointia pitäisi olla... jotain innovatiivista polttoainetta siihen pitää saada.”

Kokonaisuudessaan aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa pidettiin kuitenkin innovatiivisena ja edistyksellisenä uudenlaisena lähestymistapana viraston toiminnassa. Tämä nähtiin nimenomaan verkostoyhteistyönä ilmenevänä avoimena innovaatiokulttuurina ja uusia polkuja avaavana yhteistyön toimintana. Laajan sidosryhmäverkoston mukaan ottamista ja niin sanotusti organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa toimintamallia pidettiin haastattelujen perusteella lähtökohdiltaan innovatiivisena. Haastattelujen perusteella voidaankin hahmottaa kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan rakentuvan suurimmaksi osaksi aluehallintoviraston ulkopuolisista toimijoista. Yksi vastaajista tiivistä kokonaisuuden yhteen seuraavin sanoin:

”Sitä kyllä voidaan pitää innovatiivisena... se on ulospäin suuntautuvaa, kuuntelevaa ja nimenomaan yhteensovittavaa, että etsitään eri toimijatahojen kanssa niitä pintoja, joissa voitaisiin turvallisuusasioissa edistyä. Siinä mielessä se on edistyksellistä... Pidän sitä (kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa) kyllä erittäin uusia uria avaavana, ennakkoluulottomana ja avoimena toimintana kaikkia toimijoita kohtaan.”

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteet ja valinnat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella strategista johtamista julkisorganisaation toiminnassa erityisesti innovoinnin ja strategisen kyvykkyyden käsitteiden kautta. Tutkimuksen empiirisenä kohteena on ollut Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta. Tarkoituksiksi työlle määriteltiin pyrkimys kuvata ja ymmärtää strategista johtamista niin teoreettisena ilmiönä kuin käytännön sovelluksena. Tutkimusta on ohjannut hallintotieteellinen julkisjohtamisen näkökulma.

Tutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat kolme kysymystä:

1. Mitä lisäarvoa strategisen johtamisen, innovaation ja strategisen kyvykkyyden käsitteet tuovat kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan johtamiseen?
2. Miten aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta on järjestetty?
3. Millaisia strategista kyvykkyyttä ja innovointia vahvistavia tekijöitä on nähtävissä ja eriteltävissä kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa?

Tutkimusaihetta rajasi edellä kuvattu tavoite ja asetetut tutkimuskysymykset. Tutkimusaiheena innovointi ja kyvykkyys strategisessa johtamisessa osoittautui ennakkokäsityksen mukaisesti yhtä aikaa sekä mielenkiintoiseksi että haastavaksi. Erityisesti jäsenmätön käsitteiden merkityksien kirjo niin teoreettista viitekehystä luotaessa kuin myös empiirisen kohteen ilmiötä kuvattaessa oli haastavaa. Tutkimuksen aihe oli, niin teoreettisen sisältönsä kuin empiirisen kohteensa osalta, ajankohtainen ja siksi myös erittäin mielenkiintoinen ja motivoiva.

Teoreettinen viitekehys rakentui strategisen johtamisen, innovaation paradigman ja strategisen kyvykkyyden käsitteen kautta. Teoreettisen keskustelun tarkoituksena oli jäsentää monitahoisia oppeja ja käsitteitä sekä avata tutkimuksen teoreettisia valintoja. Tutkimuksen teoreettinen kokonaiskuva muodosti myös sen linssin, jonka avulla tutkimuksen empiiristä todellisuutta analysoitiin.

Empiirisessä tarkastelussa avattiin aluehallintoviraston toimintaympäristöä ja strategista perustaa sekä kokonaisturvallisuuden alueellisen yhteistoiminnan organisoitumista ja paikallisen turvallisuussuunnittelun tukemista. Innovatiivisuuden ja strategisen kyvykyyden näkökulmia avattiin erityisesti haastateltavien esiinnostamien kokemusten kautta. Tarkastelussa empiiristä ilmiötä pohdittiin kansallisena, alueellisena ja paikallisena käsitteenä ja johtamishaasteena aluehallintoviraston näkökulmasta.

Teoreettisen viitekehyksen aineistona on käytetty monipuolista kirjallista lähdeaineistoa, jossa on huomioitu myös kansainvälisten tutkijoiden tuottamaa aineistoa. Empiirinen tarkastelu kohdentui aluehallintovirastossa työskentelevien asiantuntijoiden ja johtajien näkemyksiin kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnasta. Suoritettujen teemahaastatteluiden lisäksi empiiristä tarkastelua laajensi runsas dokumenttiaineiston käyttö.

Tämän työn tutkimusotteena on ollut kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Tutkimus perustui tapaustutkimuksen orientaatioon. Tutkimuksen analysointitapa oli hermeneuttinen. Aineistoa analysoitiin muun muassa luokittelemalla ja yhdistelemällä, hahmottaen näin uusia kokonaisuuksia ja ulottuvuuksia.

Keskeiset teoreettiset havainnot

Strateginen johtaminen

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta strategisen johtamisen opin edustavan kokonaisvaltaista lähestymistapaa organisaation perustehtävän määrittelyssä ja toteuttamisessa. Strategisen johtamisen perusolemuksen voidaan nähdä kuuluvan toimintaympäristön analysointi ja huomioiminen. Strateginen johtamisoppi voidaan hahmottaa toimintaa suuntaavana johtamisena, jonka strategisen ajattelun kokonaisuus rakentuu menneen ymmärtämisestä ja tulevaisuuden hahmottamisesta. Mintzberg (1994) ja Mintzberg, Ahlstrand sekä Lampel (1998) näkevät itse strategian muun muassa suunnitelmana, ikään kuin oppaana tulevaa toimintaa ajatellen. He näkevät strategian myös organisaation asemointina suhteessa toimintaympäristöönsä. Strategian ja strategisen johtamisen

olemuksesta on erotettavissa kaksi ajatuskulkua. Se voidaan hahmottaa niin tahtotilan muotoilemisena ja valintojen tekemisenä kuin keinoina saavuttaa asetetut tavoitteet.

Uudistuvan strategianäkemyksen kantava ajatus voidaan ymmärtää siten, että strategia ja strateginen johtaminen nähdään uudenlaisena koko organisaatiota koskettavana vuorovaikutusprosessina, missä keskeistä on muun muassa valmius jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen sekä laaja-alaiseen kokonaisvaltaiseen asioiden tarkasteluun. Näin pyrkimyksenä nähdään olevan organisaation monimuotoisten verkostosuhteiden hallinta. Erityisesti Kaplan ja Norton (2007) näkevät uudistuvan strategianäkemyksen kehittymisen taustalla olleen itämaisen, erityisesti japanilaisen laatuajattelun ja länsimaisen tulosajattelun yhdistymisen. Uudistuvan strategianäkemyksen mukainen strateginen johtaminen voidaan ymmärtää myös osaamisperusteisena johtamistoimintana organisaatiossa.

Julkisjohtamisen kontekstissa strategisen johtamisen lisääntynyt käyttö voidaan nähdä muun muassa Lähdesmäen (2011) esille nostaman New Public Management -johtamisdoktriinin vaikutuksina hallinnon arvoperustaan. Hänen mukaansa toiminnan näkökulmiksi on muodostunut tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden vaateet sekä tulosjohtaminen. Salminen (2008) onkin nostanut näitä vaateita täydentävän näkökulman julkisen hallinnon keskiöön. Se on eettisyyden näkökulma, keskustelu eettisestä harkinnasta ja eettisistä arvoista. Salmisen (2009) mukaan myös yleinen etu on eettinen periaate ja se tähtää yleisen hyvän toteutumiseen. Julkisen sektorin strategisen johtamisen katsotaan liittyvän myös politiikan ja hallinnon sekä palveluiden tuotannon keskinäisiin suhteisiin. Julkisjohtaminen voidaan nähdä tällä hetkellä kulkevan myös kohti uudistamista, kumppanuuksia ja ihmisten johtamista korostavia näkökulmia.

Innovaation paradigma

Innovoinnin ja innovatiivisuuden voidaan katsoa antavan tietoisesti tilaa organisaation luovuudelle, uusien ideoiden, toimintatapojen ja johtamismenetelmien kehittämiseksi, kokeilulle ja näiden tuloksena syntyvien innovaatioiden hyödyntämiselle. Seeckin (2012) mukaan innovoinnin keskeisenä sisältönä on pyrkimys vastata organisaatioiden

jatkuvaan tarpeeseen uudistua. Siinä nähdään korostuvan uudenlainen ajattelu ja avoimuus uusille ideoille ja niiden nopealle hyödyntämiselle. Innovaatio nähdään laajana käsitteenä ja sillä tarkoitetaan uudistettua tai täysin uutta tuotetta, palvelua, prosessia tai toimintatapaa. Innovoinnin katsotaan myös olevan siten vuorovaikutteinen kokonaisuus, että sen nähdään edellyttävän yhteistyötä ja verkostoitumista. Innovaatio pitää sisällään ajatuksen siitä, että idea, esimerkiksi uusi prosessi tai palvelu, saatetaan käytäntöön. (Vrt. Sydänmaanlakka 2009; Johnson, Whittington & Scoles 2011.)

Avoim innovaatio nähdään sellaiseksi organisaatioita hyödyttäväksi toimintamalliksi, jossa voidaan jakaa niin oman organisaation kuin ulkopuolisten tahojen ideoita ja tietoja keskenään. Niin sanotun innovaatiokumppanin katsotaan tuovan organisaatiolle lisäarvoa nimenomaan parhaan osaamisen ja tietämyksen välittämisen näkökulmasta. Avoimen innovaation nähdään myös vahvistaneen verkostomaista työskentelytapaa organisaatioissa. Yhteisen reflektoinnin kautta mahdollistuvat hyödyt eli synergiat pääsevät näin nousemaan esiin. Avoimen innovaation katsotaankin mahdollistaneen aivan uusien resurssien hyödyntämisen organisaatioiden kehittämistyössä. Sen mukanaan tuoman toimintakulttuurin nähdään koskevan niin asiakkaita, sidosryhmiä kuin organisaatiota itseään.

Innovaatioympäristön mukanaan tuoma oppimiskeskeisyys ja horisontaalisen koordinoinnin korostuminen sektoriajattelun sijaan voidaan tutkimuksen valossa nähdä avointa innovaatiokulttuuria vahvistavana tekijänä. Innovoinnin voidaan todeta olevan uusien ajatusten tarkoituksellista synnyttämistä ja toteuttamista odotettujen hyötyjen saavuttamiseksi. Toisaalta teoriasta nousevat tulokset osoittavat, että innovaatiotoimintaan liittyy paljon sellaisia riskejä, jotka eivät ole toivottuja tai haluttuja. Näitä riskejä kuvaavat esimerkiksi epävarmuus ja mahdollinen vastustus sekä hyötyjen sijaan tulevat odottamattomat kulut.

Strateginen kyvykkyys

Strateginen kyvykkyys voidaan määritellä sellaiseksi toiminnaksi, joka kiinnittää huomion organisaation tosiasialliseen kykyyn tehdä tarkoituksensa mukaisia asioita ja toi-

mia. Johnson, Scholes ja Whittington (2008) kuvaavat strategisen kyvykkyyden olevan organisaation resursseja ja pätevyyksiä, joita se tarvitsee selviytyäkseen ja menestyäkseen. Oiva (2007) näkee tarkastelussaan strategiset kyvykkyydet aineellisten ja aineettomien pääomien integraationa sekä dynaamisena kyvykkyytenä eli kykynä johtaa kyvykkyyksiä. Strateginen kyvykkyys ilmenee tulosten valossa organisaation tehokkuutena valitun strategisen suunnan toteutuksessa.

Organisaation kyvykkyys voidaan ymmärtää sellaiseksi kehittyneeksi toiminnaksi, joka perustuu tietoon ja taitoon (vrt. Wahlroos 2010). Organisaation aineettomien pääomien integroitumisen organisaation resurssipääomaksi muun muassa osaamisen, rakenteiden ja verkostojen kautta voidaan katsoa synnyttävän sellaisen kyvykkyyskompetenssin, joka mahdollistaa organisaation selviytymisen ja menestymisen käytännössä (ks. esim. Viitala & Jylhä 2011). Tulosten valossa voidaan todeta, että aineettomia kyvykkyyksiä kehittävässä johtamisotteessa ihmisten johtamisen näkökulma korostuu. Kyvykkyyden kehittyminen nähdään myös siten suhdekeskeisenä, että todelliset hyödyt syntyvät yhteistyösuhteiden hyötyjen kautta. Erilaiset keskusteluareenat ja horisontaalinen rakenne sekä kumppanuudet voidaan teoreettisten tulosten näkökulmasta tulkita strategista kyvykkyyttä lisäävinä tai mahdollistavina tekijöinä.

Edellä kuvattujen strategisen johtamisen, innovaation paradigman ja strategisen kyvykkyyden käsitteiden näen muodostavan kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan johtamiselle ja sen kehittämiseksi teoreettisen tietämyksen lisääntymisen tuoman lisäarvon. Se on hyödynnettävissä kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan johtamishaasteiden ratkaisemisessa. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan tutkiminen näiden kuvattujen käsitteiden kautta oli hyvä valinta. Käsitteet antoivat suunnan empiiriselle tarkastelulle. Seuraavat empiiriset havainnot pohjautuvatkin käsitteiden muodostamaan viitekehykseen.

Keskeiset empiiriset havainnot

Aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden järjestäminen

Aluehallintoviraston toimintaympäristö ja strateginen perusta hahmottuu viraston yhteiskunnallisesta tehtävästä käsin. Se on toimintaa suuntaavaa johtamista, jossa viraston yleisenä strategisena tavoitteena on kansalaisten oikeusturvan, hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen. Viraston kokonaisturvallisuuteen liittyvät tehtävät kulminoituvat varautumisen ja valmiussuunnittelun sekä laaja-alaisen turvallisuussuunnittelun yhteensovittamiseen ja yhteistoiminnan järjestämiseen sekä alueellisen ja paikallisen turvallisuussuunnittelun edistämiseen ja tukemiseen.

Aluehallintoviraston asema määräytyy yhteiskuntaa ja julkista eetosta palvelevien tehtävien kautta. Viraston strateginen erityisyys valvovana virastona ja yhteisen hyvän edistäjänä voidaan näin ollen tutkimuksen valossa perustellusti todeta. Myös eettinen näkökulma on nostettu aluehallintoviraston visiossa selkeästi esiin.

Kokonaisturvallisuuden haasteet nähdään laaja-alaisina ja monitahoisina, eri turvallisuuden lajeista tai osa-alueista koostuvina käsitteinä. Oleellista niiden hahmottamisessa on se, missä kontekstissa turvallisuusasioista puhutaan. Tulosten perusteella voidaan nähdä sellaisia haasteita, jotka liittyvät yhteiskunnan riippuvuuteen sähköstä ja tietotekniikasta. Kyberturvallisuus on uusi turvallisuuden laji, joka on hahmottumassa. Voidaan kuitenkin selkeästi osoittaa, että syrjäytyminen nähdään suurimmaksi uhkakuvaksi yhteiskunnassa. Syrjäytymisen tematiikka nähdään laajana ja monimuotoisena, johon nuorten kohdalla liittyy muun muassa koulukiusaamisen näkökulma. Tätä sosiaalisen turvallisuuden näkökulmaa pidettiin tuloksien perusteella tärkeänä osa-alueena kokonaisturvallisuuden käsitteessä.

Haasteisiin pyritään vastaamaan kokonaisturvallisuuden yhteistoimintana. Se voidaan hahmottaa yhteistoimintaryhmän toimintana yhteensovittaa alueen kokonaisturvallisuustyötä. Se voidaan käsittää toimijatahoja kokoavana toimintana, jossa on edustettuina kuntia, kuntayhtymiä, maakuntaliittoja, elinkeinoelämän vaikuttajia, hiippakuntia ja

kansalaisjärjestöjä sekä valtion toimijoita, kuten esimerkiksi poliisi ja puolustusvoimat. Sen toiminta jakaantuu teemaryhmiin ja koordinoinnissa avustaa yhteistoimintaryhmän sihteeristö. On varsin mielenkiintoista ymmärtää, että alueellista kokonaisturvallisuustyötä tehdään osana toimijoiden omaa työtä niin viranomaisten, elinkeinoelämän kuin järjestöjen toimesta.

Aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta nähdään tulosten valossa tarkasteltuna laaja-alaiseksi yhteistyön toimintamalliksi järjestettynä sidosryhmien yhteisenä toimintana. Sitä kuvaa alueellinen avoin verkostoyhteistyö, pyrkimys vuorovaikutukseen paikallisten toimijoiden kanssa ja niin sanottu poikkihallinnollisuus. Se ilmenee yhteistoimintaryhmän ja teemaryhmien toimintana. Se voidaan hahmottaa myös laajemmin verkostosuhteiden avulla sinä toimijajoukkona, jotka nähdään kokonaisturvallisuutta alueella edistävinä kumppaneina. Siksi kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan verkostoa on vaikea rajata tai kokonaisuudessaan selkeästi määritellä. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta ei siis laajassa mielessä katsottuna näyttäydy tiukkarajaisesti järjestettynä, vaan se voidaan ymmärtää avoimena toimintana siten, että sen pyrkimyksenä voidaan katsoa olevan turvallisuuskeskustelun herättäminen ja yhteistyön lisääminen eri toimijatahojen kesken alueella.

Strategista kyvykkyyttä ja innovointia vahvistavat tekijät

Kuten jo edellisessä kappaleessa kuvattiin, kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan järjestäminen on ollut lähtökohdiltaan innovatiivista ja strategista kyvykkyyttä vahvistavaa. Toisaalta voidaan esittää kritiikkiä toimintamalliin liittyvissä kysymyksissä. Erityisesti yhteistoimintaryhmän työskentelyssä nähtiin puutteita. Nämä haasteet voidaan nähdä strategisen kyvykkyuden näkökulmasta siten, että yhteistoimintaryhmän työskentelyn ei koettu edistävän osallistuvuutta siinä määrin kuin mitä toivottiin. Näin ollen osaamisen ja kokemusten jakaminen ei päässyt toteutumaan siinä mittakaavassa kuin olisi ollut ehkä tarkoituksenmukaista. Lisäksi yhteistoimintaryhmän työskentely koettiin liiaksi informaation jakamisen paikkana. Tällöin vuoropuhelu ja todellinen hyöty, mikä asiantuntijoiden yhteisestä kokoontumisesta olisi saavutettavissa, ei pääse toteutumaan. Tähän kysymykseen kulminoituu varmasti myös tutkimustuloksissa esiintyvät näke-

mykset siitä, että asiat tuodaan liian valmiina ja että yhteistoimintaryhmän fokus näytetty liiaksi raportointi tilaisuutena.

Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta eli yhteistyö viranomaisten, elinkeinoelämän ja järjestöjen kesken voidaan nähdä konkretisoituneen turvallisuusympäristön tilannekuvana ja erilaisina hankkeina sekä toimenpiteinä. Tämän lisäksi yhteistyön nähdään konkretisoituneen ennaltaehkäisevänä laaja-alaisena turvallisuussuunnitteluna ja varautumisista tukevana valmiussuunnitteluna sekä näiden suunnitelmien konkreettisina toimenpiteinä alueella. Toiseksi, kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta näyttää konkretisoituvan erilaisten turvallisuutta ja turvallisuustietoutta edistävien tapahtumien kautta. Tällainen oli esimerkiksi messuilla järjestetty nuorten elämäntilanteen kysymyksiin liittyvän Get a Life! -tapahtuma. Tämänkaltaiset uudet avaukset ja ideat kuvaavat kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan toimintatavan uutta luovaa ajattelutapaa ja toimintamallia: keskustellaan, ideoidaan ja toteutetaan yhdessä.

Tutkimus osoitti, että kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta on yhteistyön kautta tapahtuvaa laaja-alaisen turvallisuuden edistämistä yhteiskunnassa. Tässä yhteistyössä eri toimijatahot tuovat oman osaamisensa ja resurssit yhteiseen käyttöön aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden verkoston kautta. Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta perustuu uuden toimintamallin rakentamiseen ja kumppanuussuhteiden kehittämiseen yhteiskunnan turvallisuushaasteisiin vastaamiseksi. Tulosten mukaan kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan strategista kyvykkyyttä kehittävät hyödyt ovat ennen muuta osaamisen jakamiseen ja resurssien yhteiskäyttöön liittyviä hyötyjä.

Kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa voidaan kuvata lähtökohdiltaan innovatiiviseksi toiminnaksi. Alueellisena verkostoyhteistyönä toteutettua turvallisuuden edistämistä ja varautumisen yhteensovittamista voidaan pitää innovatiivisena johtamismallina ja yhteistoiminnan järjestämistapana, sillä se on ollut uudenlaisen menettelytavan käyttöönottoa ja rajoja rikkovaa johtamistoimintaa.

Haastattelujen perusteella voidaan mielestäni kuitenkin nähdä se tosiasia, että kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta on vasta hahmottumassa muotoonsa. Käsitteet ja yhteis-

työn muodot ja mallit sekä johtamistapa ovat siten uusia avauksia ja kokeiluja. Tätä näkemystä perustelen sillä, että kokonaisturvallisuuden yhteistoiminta sai alkunsa tehtävästä luoda sisäisen turvallisuuden ohjelmaan liittyvä alueellinen toimeenpanosuunnitelma, kokonaisturvallisuusstrategia. Kysymys kuuluukin, miten yhteistoimintaryhmän ja teemaryhmien asiantuntemusta tullaan jatkossa hyödyntämään ja kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa kehittämään? Kuinka varmistetaan yhteistoimintamallin vakiinnuttaminen innovatiivisena toimintatapana tulevaisuudessa? Tämän katson ennen kaikkea aluehallintoviraston ylimmän johdon strategiseksi johtamishaasteeksi, jonka ratkaisemiseen myös tämä työ voi osaltaan tuoda uusia näkökulmia ja pohdinnan aiheita.

Taulukko 5. Tutkimuksessa esiinnousseet keskeiset innovointia ja strategista kyvykkyyttä vahvistavat tekijät

- Osaamisen jakaminen ja kokemusten vaihto
 - Resurssien yhteiskäyttö
 - Kumppanuus
 - Verkostomainen yhteistyötapa
 - Uusi toiminta- ja lähestymistapa
 - Avoin innovaatiokulttuuri
 - Uudenlainen sidosryhmäajattelu

Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tapaustutkimuksessa huolellinen tapauksen kuvailu voidaan nähdä tutkimukselliseksi tulkinaksi itsessään. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan arvot muovaavat sitä tapaa miten hän pyrkii ymmärtämään tutkimaansa ilmiötä. Näin ollen tutkija ei voi irrottautua tutkimuksen arvolähtökohdista. Myöskään luotettavuutta ei perinteisessä mielessä pystytä saavuttamaan. Tapaustutkimuksesta ei tehdä

yleistettävyyteen liittyviä päätelmiä. Toivon kuitenkin tämän tutkimuksen riittävässä määrin antavan kuvan tutkittavana olleesta ilmiöstä.

Mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista selvittää aluehallintoviraston kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa mukana olevien sidosryhmien käsityksiä ja näkemyksiä kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnasta. Kuinka he kokevat alueellisen kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan? Ja mitä kehitettävää he mahdollisesti yhteistoiminnassa sekä sen johtamisessa näkevät?

Toiseksi, olisi mielenkiintoista päästä syvemmälle itse kokonaisturvallisuuden kansallisiin ja alueellisiin hankkeisiin, niiden sisältöihin ja tuloksiin. Yhtenä mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla juuri kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa esillä olevien hankkeiden innovatiiviset toteutustavat sekä niiden johtaminen.

Lisäksi mielenkiintoinen näkökulma jatkotutkimukselle voisi olla paikallisten toimijoiden, kuten yksittäisen kunnan tai kaupungin turvallisuustyöhön ja kysymyksiin perehtyminen. Tämä näkökulma voisi antaa selkeämmän kuvan paikallistason turvallisuustyöstä ja siellä esiintyvistä johtamisen haasteista.

LÄHTEET

- Bryson, John M. (2004). Strategic Planning for Public and NonProfit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cassell, Catherine, Anna Buehring, Gillian Symon ja Phil Johnson (2006). Qualitative methods in management research: an introduction to the themed issue. Management Decision. vol 44, nro2.
- Freedman, Mike & Benjamin B. Tregoe (2003). Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor.
- Gadamer, Hans-Georg (2004). Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suom. Nikander, Ismo. Tampere: Vastapaino.
- Hannus, Jouko, Jan-Erik Lindroos & Tapani Seppänen (1999). Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä: Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Espoo: HM & V Research.
- Hautamäki, Antti (1995). Kaupunkiko yritys?: Kaupungin strateginen johtaminen ja konserniajattelu. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Hautamäki, Antti (2008). Kestävä innovointi: Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Helsinki: Sitra.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Häikiö, Liisa & Vivi Niemenmaa (2008). Valinnan paikat. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito, 41–56. Toim. Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen. Helsinki: Gaudeamus.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes & Richard Whittington (2008). Exploring corporate strategy. Harlow: FT Prentice Hall Financial Times.
- Johnson, Gerry, Richard Whittington & Kevan Scholes (2011). Exploring strategy: Text and cases. Harlow: Financial Times Prentice Hall/Pearson.
- Juuti, Pauli (2007). Strategia ja tunteet. Teoksessa: Strategia, tunteet ja toiminta, 13–28. Toim. Pauli Juuti. Oitmäki: JTO-palvelut Oy.
- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Kamensky, Mika (2010). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004). Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2007). Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2000). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2010). Kestävä uudistuminen: kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOYpro.
- Koivisto, Raimo (2005). Sosiaalipalvelujen yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategioissa. ACTA Wasaensia no 149, hallintotiede 10. Vaasa: Universitas Wasaensis.

- Koivisto, Tapio (2011). Avoin innovointi, yritys ja luomisverkostot. Teoksessa: Rajoja ylittävä innovointi, 32–75. Toim. Tapio Koivisto, Teemu Mikkonen, Tere Veden, Katri Valkokari, Mikko Ahonen & Niklas Vainio. Tampere: Tampere University Press.
- Konttinen, Juha & Antti Skyttä (2010). Esimiehen mielityö: Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kostamo, Eero (2000). Strateginen ajattelu: Selviydy tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kauppakaari.
- Krogars, Marco & Jukka Ojala (toim.) (1999). Strateginen johtaminen sotilasorganisaatioissa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Laamanen, Kai & Markku Tinnilä (2009). Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. Helsinki: Teknologia teollisuus.
- Laamanen, Tomi, Mika Kamensky, Terhi Kivilahti, Paavo Kosonen, Kalle Laine & Martin Lindell (2005). Strategisen johtamisen käsitteet englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOYpro.
- Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (2008). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito, 9–38. Toim. Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen. Helsinki: Gaudeamus.
- Lainema, Matti, Markku Lahdenpää & Pekka Puolakka (2001). Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Helsinki: WSOY.

- Luoma, Mikko (2007). Strategiatyön kontekstit: Haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta. Teoksessa: Strategia, tunteet ja toiminta, 29–45. Toim. Pauli Juuti. Tampere: JTO-palvelut Oy.
- Lähdesmäki, Kirsi (2011). New Public Management julkisjohtamisen uudistajana: Yhä kestosuosikki reformeissa. Teoksessa: Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen, 75–87. Toim. Esa Hyyryläinen & Olli-Pekka Viinamäki. ACTA Wasaensia no 238, julkisjohtaminen 16. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Malmsten, Annukka (2008). Rajaaminen. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito, 57–73. Toim. Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Mantere, Saku, Virpi Hämäläinen, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko & Veikko Teikari (2003). Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mellahi, Kamel, Jędrzej George Frynas & Paul Finlay (2005). Global Strategic Management. Oxford New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall.
- Mäkelä, Marianne (2004). Uusi strateginen johtaminen. Hallinnon Tutkimus 23: 2, 65–66.
- Oiva, Annukka (2007). Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius: Kahden johtamismallin testaus. Acta Universitatis Oulensis C Technica 273. Oulu: Oulun yliopisto.

- Rannisto, Pasi-Heikki (2005). Kunnan strateginen johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne & Eija Paavilainen (2011). Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Roos, Göran, Lisa Fernström, Leena Piponius & Tary Rastas (2006). Aineeton pääoma: Johdon käsikirja. Helsinki: Edita.
- Ruckenstein, Minna, Johannes Suikkanen & Sakari Tamminen (2011). Unohda innovointi – keskity arvonluontiin: Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita. Helsinki: Edita.
- Santalainen, Timo (2009). Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.
- Salminen, Ari (2008). Eettinen johtaminen on osa hallinnon uudistumista. Premissi: Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 3/2008, 14–16.
- Salminen, Ari (2009). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. Hallintotiede 3. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Silen, Timo (2006). Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sivonen, Pekka (2013). Tulevan ennakointi strategian tutkimuksen kohteena. Teoksessa: Suomalaisia näkökulmia strategian tutkimukseen, 127–147. Toim. Pekka Sivonen. Maanpuolustuskorkeakoulu, strategian laitos. Julkaisusarja 1: Strategian tutkimuksia No 33.

- Sjöholm, Harri (2010). Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu: Uusi suunnittelujärjestelmä korvaa perinteisen vuosikellomaisen ja kankean strategisen suunnittelun. Tampere: Swot Consulting Finland Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2009). Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Toikka, Mirja (2002). Strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampere: Tampere University Press.
- Valtiovarainministeriö (2011). Entä jos – näkökulmia ja ideoita innovatiivisen hallinnon rakentamiseen. Valtiovarainministeriön julkaisuja 41/2011.
- Vartola, Juha (2009). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa: Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen, 13–43. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vesalainen, Jukka (2010). Verkosto-osaaminen ja yrityksen strateginen kyvykkyys. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen, 131–159. Toim. Timo-Pekka Uotila. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2007). Arvojohtajuus edellyttää hyvinvointipalveluiden arvorisitiiritojen ratkaisemista. Premissi: Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 2/2007, 11–13.
- Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2011). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viljamaa, Kimmo, Tarmo Lemola, Janne Lehenkari & Henri Lahtinen (2009). Innovaatiopolitiikan alueellinen ulottuvuus: Katsaus viimeaikaisiin kehityssuuntiin. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 22/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Wahlroos, Marita (2010). Liikesuhteissa kehittyvät organisaation kyvykkyydet: Tapaus-tutkimus teknologiakylästä. Acta Universitatis Ouluensis G 45. Oulu: Oulun yli-opisto.

Yavits, Boris & William H. Newman (1984). Strateginen suunnittelu käytännössä. Hel-sinki: Rastor.

Dokumenttiasiakirjat

Asetus (906/2009, 1093/2013). Valtioneuvoston asetus aluehallintovirastoista, 20.11.2009/906, Ajantasainen muutossäädös, 19.12.2013/1093.

Asetus (77/2013). Valtioneuvoston asetus turvallisuuskomiteasta, 24.1.2013.

Avi/a (2014). Toiminta-alue – Länsi- ja Sisä-Suomi. Saatavissa 1.3.2014: <http://www.avi.fi/web/avi/avi-lansi-ja-sisa-suomi-toiminta-alue#>.

Avi/b (2014). Organisaatio – Länsi- ja Sisä-Suomi. Saatavissa 1.3.2014: <http://www.avi.fi/web/avi/avi-lansi-ja-sisa-suomi-organisaatio#>.

Avi/c (2014). Kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaryhmä -kaavio, 14.2.2014. Saata-vissa 15.4.2014: <https://www.avi.fi/documents/10191/638311/kokonaisturvallisuuskaavio.jpg>.

KTS (2012). Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston kokonaisturvallisuusstrategia 2012–2015. Sisäisen turvallisuuden ohjelman alueellinen toimeenpanosuunni-telma, 28.8.2012. Saatavissa: 1.10.2013: https://www.avi.fi/documents/10191/38152/Kokonaisturvallisuusstrategia_2012-2015.pdf.

Laki (365/1995). Kuntalaki, 17.3.1995/365, Ajantasainen muutossäädös, 29.6.2006/578.

Laki (896/2009). Laki aluehallintovirastoista, 20.11.2009/896.

Laki (1552/2011). Valmiuslaki, 29.12.2011/1552.

LSSAVI/a (2012). Henkilöstöopas: Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston sisäisistä käytännöistä ja toimintatavoista. Päivitetty elokuussa 2012.

LSSAVI/b (2012). Alueellisen kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaryhmän ja sihteeristön asettaminen Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoon. Asettamiskirje, 24.1.2012.

LSSAVI/c (2012). Sisäisen turvallisuuden alueellisen toimeenpanosuunnitelman laatiminen osana kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa: teemaryhmien edustajien nimeäminen. Nimeämispyyntö, 27.2.2012.

LSSAVI/d (2012). Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston alueellinen kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaryhmän ja sen sihteeristön 22.2.2012 pidetyn järjestäytymiskokouksen keskustelumuistio. Muistio, 6.3.2012.

LSSAVI (2013). Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston alueellinen kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaryhmän kokous 11.3.2013. Muistio, 11.3.2013.

Opas kuntajohdolle (2012). Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa. Helsinki: Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö.

SM (2011). Arjen turvaa yhteistyöllä: Ehdotus alueellisen sisäisen turvallisuuden yhteistyön toimintamalliksi. Sisäasiainministeriön julkaisuja 23/2011, 16.8.2011.

SM (2012). Turvallisempi huominen: Sisäisen turvallisuuden ohjelma. Valtioneuvoston periaatepäätös. Sisäasiainministeriön julkaisuja 26/2012, 14.6.2012.

Tulossopimus (2012). Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston strateginen tulossopimus 2012–2015, 24.1.2012. Saatavissa 1.10.2013: https://www.avi.fi/documents/10191/57272/Strateginen_tulossopimus_2012-2015.pdf.

Turvallinen Suomi (2012). Turvallinen Suomi: Tietoja Suomen kokonaisturvallisuudesta. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

YTS (2010). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010.

Valtioneuvosto (2010). Varautuminen ja kokonaisturvallisuus: Komiteamietintö. Valtioneuvoston julkaisu 21/2010, 10.12.2010.

Valtioneuvosto (2011). Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Saatavissa 1.10.2013: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>.

Valtioneuvosto/a (2012). Valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta. Valtioneuvoston periaatepäätös, 5.12.2012.

Valtioneuvosto/b (2012). Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012: Valtioneuvoston selonteko, 14.12.2012. Valtioneuvoston kanslia. Saatavissa 1.4.2014: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2012/j05-suomen-turvallisuus-j06-finlands-sakerhet/PDF/fi.pdf>

Valtiovarainministeriö (2011). Aluehallintovirastojen strategia-asiakirja 2012–2015. Valtiovarainministeriön julkaisuja 33a/2011. Saatavissa 1.3.2014: https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20110920Alueha/AVIen_strategia.pdf.

Valtiovarainministeriö/a (2013). Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle aluehallintouudistuksen toimeenpanosta ja toteutumisesta. Saatavissa 1.3.2014: <http://www>

.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/
Valtioneuvoston_selonteko_Eduskunnalle.pdf.

Valtiovarainministeriö/b (2013). Tiedote 23/2013, 27.2.2013. Saatavissa 1.3.2014:
[http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20130227Selont/n
ame.jsp?tulostettava=1](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20130227Selont/n
ame.jsp?tulostettava=1)

LIITE 1. Suoritetut asiantuntijahaastattelut

Haastateltujen henkilöiden nimiä ei näytetä verkkoversiossa.

LIITE 2. Teemahaastattelun runko

Taustakysymys

1. Millainen rooli teillä on tai on ollut kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa?

Aluehallintovirasto ja turvallisuushaasteet

2. Minkälaisilta yhteiskunnan turvallisuushaasteet mielestänne näyttävät?
3. Minkälaisia keskeisiä uhkakuvia mahdollisesti näette?
4. Ja, miten ne ovat mahdollisesti muuttuneet?

Yhteistoiminta ja kokonaisturvallisuusstrategian luonti sekä merkitys

5. Miten aluehallintovirasto pyrkii vastaamaan turvallisuushaasteisiin?
6. Mitä voitte kertoa strategian (toimeenpanosuunnitelman) luontiprosessista?
7. Miten arvioisitte, kuinka hyvin kokonaisturvallisuusstrategia tunnetaan?
8. Miten arvioisitte strategian merkitystä kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa?

Kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnan kyvykkyys ja innovatiivisuus

9. Miten arvioisitte yhteistyön toteutumista mm. osaamisen ja resurssien jakamisen, avoimuuden ja toisilta oppimisen näkökulmista?
10. Entä, miten arvioisitte resurssien käyttöä?
11. Millaisena koette johtamiskulttuurin?
12. Miten virasto edistää ja tukee työntekijöidensä uusiutumista ja kehittymistä?
13. Voidaanko kokonaisturvallisuuden yhteistoimintaa luonnehtia käsitteillä innovatiivinen ja kyvykäs, miksi tai miksi ei?
14. Mitä kehitettävää näette?

Kuntien keskeinen rooli kokonaisturvallisuuden yhteistoiminnassa

15. Miten aluehallintovirasto tukee ja edistää kuntien turvallisuussuunnittelua?

Päätöskysymys

16. Mitä muuta haluaisitte mahdollisesti tuoda esille aluehallintoviraston kokonaisturvallisuustyöstä ja yhteistoiminnasta?